
Conflictos en la interrelación de personas y Departamentos en las empresas Pymes



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: CONFLICTOS EN LA
INTERRELACION DE PERSONAS Y DEPARTAMENTOS EN LAS
ORGANIZACIONES Y SU ESTUDIO EN EL AMBITO DE LAS
EMPRESAS PYMES**

AUTORES

Borges, Rocío Soledad
Bruno, Mariano José
mariano_478@hotmail.com

TUTOR

Profesor José Cassino

Fecha de entrega: 11 de diciembre de 2017

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo.....	4
Palabras claves.....	5
Introducción.....	5
Diseño metodológico: planteamiento del tema.....	6
1. Comportamiento Organizacional: conceptos generales	
1.1 Definición de Comportamiento organizacional.....	7
1.2 Niveles y variables del Comportamiento organizacional.....	9
1.3 Personas en las organizaciones (Microperspectiva del CO).....	10
1.4 Grupos en las organizaciones (Perspectiva intermedia del CO).....	12
2. Concepto de conflicto en las organizaciones	
2.1 Introducción al conflicto en las organizaciones.....	14
2.2 Definición de conflicto en las organizaciones.....	14
2.3 Distintos enfoques para comprender el conflicto en las organizaciones.....	15
3. Desarrollo del conflicto	
3.1 El Proceso del conflicto.....	17
3.2 Fuentes del conflicto.....	19
3.3 Efectos del conflicto.....	22
3.4 Niveles de conflicto.....	23
4. Resolución de conflictos	
4.1 Modelo de proceso de resolución de conflictos.....	26
4.2 Estrategias de resolución de conflicto.....	29
4.3 Técnicas para administrar conflictos.....	30
4.4 Negociación directa.....	32
4.5 Negociación de terceras partes.....	34

5. Naturaleza de los conflictos en las empresas Pymes

5.1 ¿Qué es una empresa Pyme?.....	36
5.2 Principales características de las empresas Pymes.....	37
5.3 Síntomas y principales conflictos en las empresas Pymes.....	38

6. El conflicto familiar en las empresas Pymes

6.1 Causas del conflicto familiar en las empresas Pymes.....	41
6.2 Modelo de tres círculos.....	43
6.3 Otros conflictos derivados de tensiones familiares: comunicación y falta de profesionalización en la empresa.....	45
6.4 Formas de actuación para mitigar conflictos familiares en las Pymes.....	48

7. El problema de la sucesión en las empresas Pymes familiares

7.1 El conflicto en el planeamiento de la sucesión.....	51
7.2 Alternativas del fundador para enfrentar la sucesión.....	52
7.3 Metodología para alcanzar una sucesión exitosa.....	54

8. Conflictos interpersonales en las etapas de desarrollo de las empresas Pymes

8.1 El crecimiento típico de una empresa Pyme.....	55
8.2 Las etapas de desarrollo de la empresa Pyme (Conflictos interpersonales y soluciones).....	55

9. Conflictos derivados de una mala comunicación en las empresas Pymes

9.1 Concepto y proceso de la comunicación.....	60
9.2 El conflicto de la comunicación dentro de las empresas Pymes.....	61
9.3 Medidas para atenuar los conflictos de comunicación en las Pymes.....	63

10. Conclusiones

10.1 Conclusiones generales.....	65
10.2 Conclusiones individuales.....	66

Bibliografía.....	68
--------------------------	-----------

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, las organizaciones cumplen un papel fundamental en la vida de las personas, ya sea porque los individuos pasan la mayor parte de sus vidas desarrollando tareas específicas dentro de las mismas o por la interacción que mantienen con ellas para satisfacer necesidades personales. No obstante, el éxito de las organizaciones no se determina de forma aleatoria sino que depende de una serie de factores entre los cuales consideramos que ocupa el papel clave y central la correcta administración del capital humano. Esto significa que es fundamental que aquellos ejecutivos encargados de dirigir y administrar las organizaciones, posean habilidades para las relaciones interpersonales orientadas a saber tratar con las personas y grupos de trabajos. Cabe destacar que esto adquiere mayor relevancia en el ámbito de las empresas Pymes, donde las relaciones interpersonales e intergrupales y los conflictos que puedan derivarse de éstas, tendrán mayor impacto en la eficiencia al tratarse de organizaciones de menor envergadura.

El presente trabajo explica como eje central las causas que dan lugar a los conflictos entre las personas y departamentos así como también las consecuencias derivadas de tales conflictos. Por otra parte, se exponen estrategias y herramientas que los ejecutivos deben implementar con el objetivo de disuadir al máximo posible estos conflictos y aprovechar los aspectos positivos de los mismos.

La metodología adoptada se basa en partir de conceptos generales y globales propios del comportamiento organizacional para luego avocarnos al tema específico y central de nuestra tesis que es el conflicto interpersonal e intergrupar en las organizaciones (Capítulos 1 al 4) y finalmente, abordar el objeto de estudio aplicado a las empresas Pymes (Capítulos 5 al 9). Esperamos que el presente trabajo sea de su agrado y permita brindar herramientas de resolución que sean de utilidad para los ejecutivos encargados de llevar adelante esta ardua tarea.

Palabras claves

Comportamiento organizacional

Conflicto familiar

Proceso del conflicto

Causas y efectos del conflicto

Estrategias de resolución de conflictos

Introducción del trabajo

Con el correr de los tiempos, el mundo de las organizaciones fue cambiando de forma considerable. Antes, los ejecutivos dirigían todos sus esfuerzos al manejo de determinados recursos que podríamos considerar más tangibles como por ejemplo, una materia prima vital para la elaboración de un producto, capital económico, un determinado proceso productivo, etc. Por el contrario, en la actualidad las organizaciones han virado sus esfuerzos a la atención y administración de un recurso que consideramos como el más valioso de todos: el capital humano. Sin embargo, la administración de este tipo de recurso, ya sean personas o grupos de trabajo, trae aparejada cierta complejidad producto de los conflictos interpersonales e intergrupales que pueden presentarse en el día a día laboral.

El objetivo de este trabajo es dar a conocer cuáles son las causas y principales motivos que dan lugar a esa clase de conflictos, así como también cuales son los efectos positivos y negativos para la organización y para quienes integran la misma. Por otra parte, buscamos definir estrategias y herramientas que permitan a los ejecutivos mitigar al máximo posible las consecuencias negativas de tales conflictos. Finalmente, analizaremos cómo se manifiestan tales conflictos (vistos en primera instancia de forma conceptual y genérica en las organizaciones) en el ámbito de las empresas Pymes.

Diseño metodológico: planteamiento del tema

Para la elaboración del presente trabajo final de práctica profesional se ha planteado la siguiente hipótesis:

“Las grandes empresas actualmente aplican técnicas orientadas a reducir el conflicto entre sus empleados y equipos con el objetivo de crear un adecuado ambiente de trabajo y un clima laboral óptimo, lo que repercutirá positivamente en la eficiencia y eficacia de la organización. Sin embargo, las mayorías de las Pymes nacionales desconocen esas técnicas y estrategias, lo que aumenta las posibilidades de conflicto entre directivos, empleados y grupos de trabajo y esto deriva en una menor eficiencia de la organización”.

La información fue recopilada de varios libros de Comportamiento Organizacional y otros específicos sobre Conflicto y Pequeñas y medianas empresas.

A lo largo del trabajo de investigación, realizamos un análisis en primer instancia teórico acerca de las causas y consecuencias de los conflictos organizacionales, el desarrollo del proceso y las estrategias para mitigar tales conflictos; y en segunda instancia, aplicamos dicho análisis a conflictos interpersonales e intergrupales propios de las empresas Pymes.

Capítulo I

Comportamiento Organizacional: conceptos generales

1.1 Definición de Comportamiento organizacional

Los distintos tipos de conflictos que pueden presentarse día a día en las organizaciones pueden explicarse únicamente como un producto de la interacción de los individuos y los grupos de trabajo con su entorno organizacional. Por tal motivo, consideramos que para comprender de forma plena la naturaleza del conflicto organizacional y su posterior estudio en el ámbito de las empresas Pymes, previamente es importante explicar el concepto de Comportamiento Organizacional y los distintos enfoques desde los cuales puede observarse el mismo, como base y marco teórico del tema central de nuestro trabajo de investigación.

Son diversas las definiciones que pueden encontrarse a cerca del Comportamiento organizacional. Por tal motivo, hemos seleccionado aquellas que consideramos más representativas:

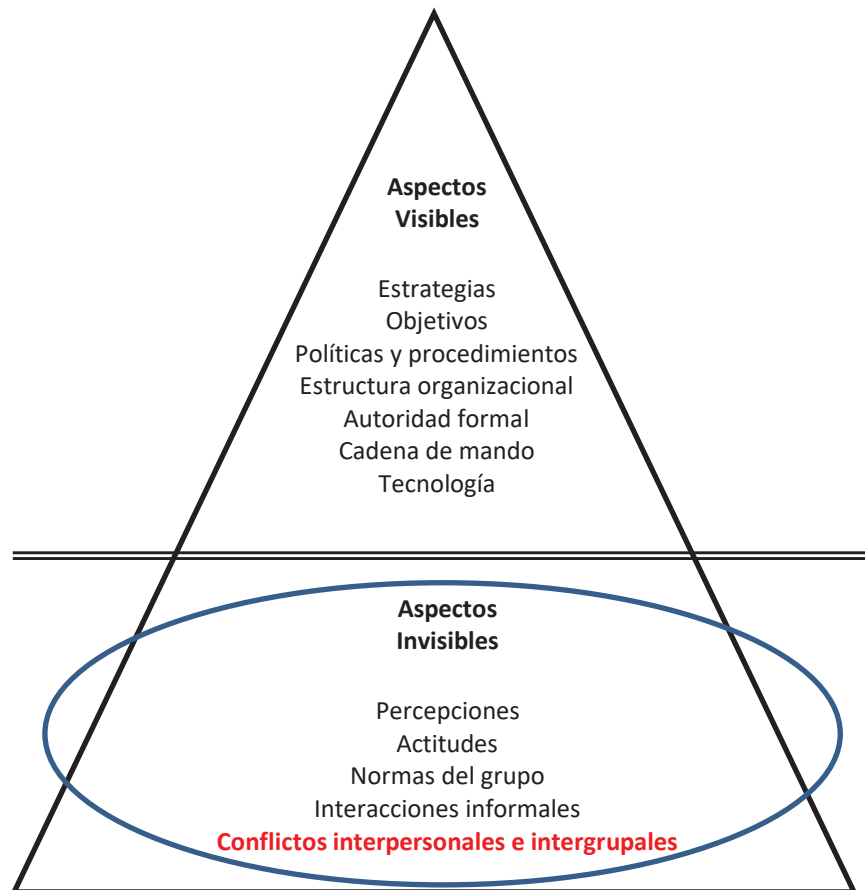
- Es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas.
- Es el estudio de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones.
- Es la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.
- Es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia.

En virtud de las definiciones expuestas anteriormente, podemos concluir que el Comportamiento organizacional es un campo de estudio que trata de investigar, explicar y comprender la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es importante destacar que no son las organizaciones las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y grupos que desarrollan actividades dentro de ellas.

El Comportamiento organizacional investiga el comportamiento de los individuos que trabajan en las organizaciones, fundamentalmente a través del aspecto psicológico: personalidad, actitudes, percepción, diversidad, etc. También se encarga del comportamiento de los grupos: normas, funciones, manejo de conflictos, etc. ya que la forma de actuar de un grupo de personas no puede entenderse como la suma de las acciones de los individuos. El comportamiento del grupo es distinto al de cada uno de sus integrantes. Es por ello, que se debe estudiar la conducta desde ambos ángulos.

El Comportamiento organizacional puede ser percibido desde varios aspectos. Algunos de ellos son fácilmente observables ya que son visibles mientras que otros son invisibles y su identificación es más compleja debido a que provienen del interior de cada una de las personas que componen la organización.

El comportamiento organizacional como un iceberg



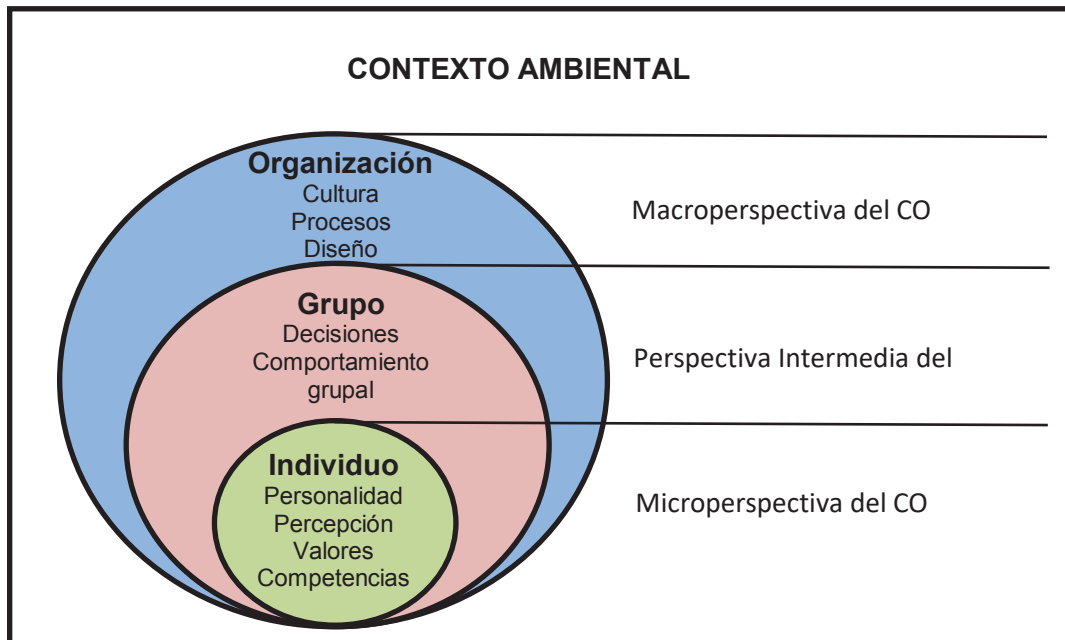
Fuente: "Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones"
Idalberto Chiavenato

A lo largo del presente trabajo nos concentraremos en desarrollar el tema de los conflictos interpersonales e intergrupales como base de los aspectos invisibles mencionados anteriormente y expuestos en el gráfico precedente a modo de pirámide en la estructura global del comportamiento organizacional.

1.2 Niveles del Comportamiento organizacional

Existen tres niveles por medio de los cuales se puede analizar el Comportamiento organizacional:

- Macroperspectiva del Comportamiento organizacional: referido al estudio del comportamiento de la organización en su totalidad. Se centra en aspectos como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y el manejo de conflictos. En este nivel se analizan variables independientes del Comportamiento organizacional como por ejemplo, el diseño y la cultura organizacional, los procesos de trabajo, etc.
- Perspectiva intermedia del Comportamiento organizacional: referido al comportamiento de los grupos y equipos de trabajo. Se basa en investigaciones acerca de variables independientes del Comportamiento organizacional como de la toma de decisiones dentro de los grupos (empowerment) y la dinámica de comportamiento de los equipos. Es fundamental tener en cuenta que el comportamiento de un grupo no es igual al de cada uno de sus integrantes.
- Microperspectiva del Comportamiento organizacional: referido al comportamiento del individuo dentro de la organización. Se basa en el análisis de las variables independientes del Comportamiento Organizacional tales como la personalidad, la motivación, la percepción, los valores, las competencias, etc.



Fuente: "Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones"
Idalberto Chiavenato

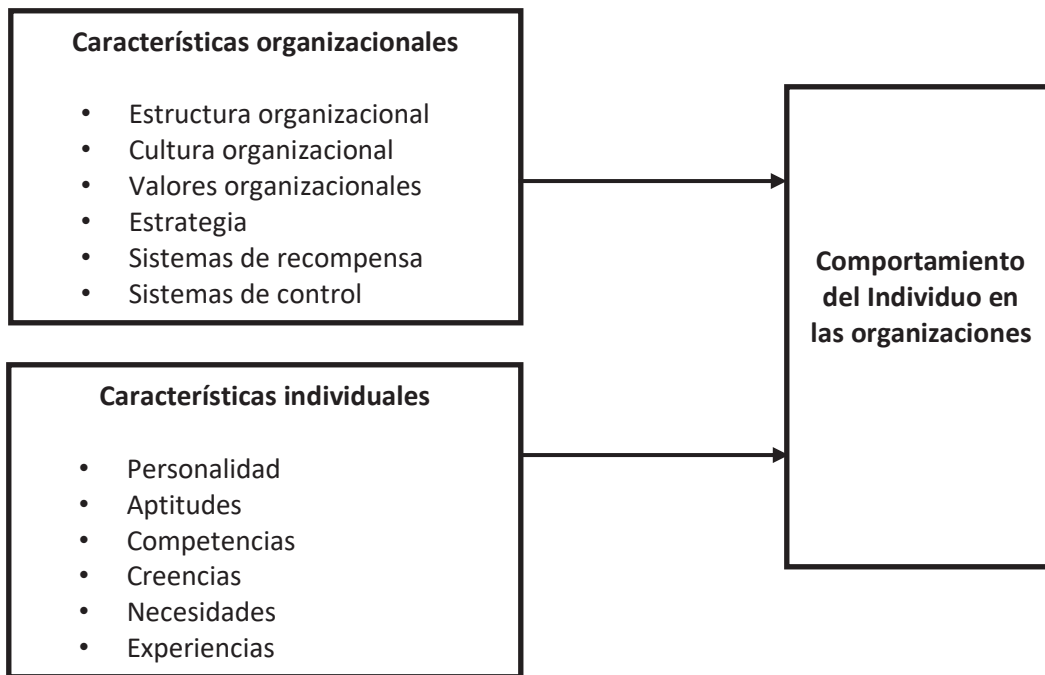
El análisis de las variables independientes del Comportamiento Organizacional antes mencionadas es de vital importancia ya que las mismas dan lugar a variables dependientes del Comportamiento Organizacional tales como el desempeño, el compromiso, la fidelidad, la satisfacción laboral, la ciudadanía organizacional, etc., las cuales suelen ser las principales fuentes de generación de conflictos en las organizaciones.

1.3 Personas en las organizaciones (Microperspectiva del CO)

El comportamiento de los individuos es un aspecto cuyo análisis es fundamental en el ámbito de las organizaciones. Los factores que influyen en el mismo son principalmente las diferencias individuales y de personalidad. Las personas presentan muchas cosas en común pero también pueden presentar diferencias sustanciales en cuanto a su forma de pensar, actuar o percibir su entorno. Esas diferencias individuales son una de las principales características del ser humano y si no se administran de la manera correcta, pueden ser fuentes causales de conflictos entre las personas. En este sentido, también es vital comprender que el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones no depende sólo de las características individuales sino también de las organizacionales. Por

lo tanto, los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características individuales y de las organizacionales y que podrían llegar a convertirse en fuentes de conflictos son los siguientes:

- Capacidades diferentes: se refiere a la aptitud de las personas para desarrollar determinadas tareas o actividades. Es claro el hecho de que algunas personas presentaran mayor aptitud para cierto tipo de tarea particular que para otras. En este sentido vale la pena aclarar que se pueden distinguir dos tipos de comportamientos: el innato, que no puede mejorarse con entrenamiento, y el aprendido, que puede modificarse.
- Necesidades diferentes: dentro de las organizaciones, las distintas personas están motivadas por necesidades diferentes las cuales darán lugar a comportamientos diferentes.
- Expectativas diferentes: las personas desean lograr determinados resultados en el futuro. Para alcanzarlos, se comportan de determinada manera en virtud de decisiones racionales basadas en su percepción de la situación.
- Experiencias pasadas: las diferentes experiencias sufridas en el pasado pueden hacer que las personas se comporten de diferente manera ante un mismo estímulo.
- Reacciones emocionales: las personas suelen evaluar si la mayoría de las cosas les gusta o les disgusta. Esto influye en el comportamiento dado que define la importancia de las acciones y los resultados.
- Comportamiento y actitudes provocados por muchos factores: el comportamiento depende de cada persona y su entorno. Dado que la conducta está determinada por varios factores que actúan al mismo tiempo, es muy complejo establecer las condiciones que darán lugar a un desempeño individual eficaz.



Fuente: "Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones"
Idalberto Chiavenato

1.4 Grupos en las organizaciones (Perspectiva intermedia del CO)

A la hora de estudiar los conflictos en las organizaciones, no podemos dejar de analizar los grupos de trabajo como una unidad básica de las empresas, y los factores que condicionan las relaciones entre los miembros de un grupo en una situación social.

Un grupo se compone de dos o más personas interdependientes que interactúan para alcanzar ciertos objetivos. No obstante, es importante comprender que el comportamiento de un grupo difiere de la suma de las conductas de las personas que lo componen ya que los individuos se comportan de manera diferente cuando están trabajando en un equipo y cuando están solos.

El comportamiento de un grupo así como también los conflictos que puedan derivarse de dicho comportamiento dependen en primera instancia del tipo de grupo. Estos pueden ser formales o informales. Los primeros son conjuntos de personas creados por la organización para cumplir determinadas tareas. Estos estimularán comportamientos orientados al logro de los objetivos de la organización. Por el contrario, los grupos informales surgen de forma espontánea por las relaciones entre personas y estimularán comportamientos orientados a satisfacer las necesidades sociales de los individuos.

Otro factor que incide en el comportamiento del grupo es la etapa de desarrollo del mismo. Esto significa que dependiendo en qué etapa de desarrollo está el grupo, su dinámica de comportamiento será distinta. Los grupos pasan por cinco etapas:

1. Formación: puede presentar focos de conflictos especialmente debido a la incertidumbre existente ya que los miembros analizarán los comportamientos de los otros y determinarán si los mismos son aceptables o no.
2. Tormenta: es la etapa de mayor conflicto en el desarrollo de un grupo ya que los miembros son conscientes de la existencia del grupo pero se resisten al control que éste impone sobre su individualidad. Otro foco de conflicto propio de esta etapa se basa en la decisión de quién debe controlar el grupo.
3. Normalización: se da cuando se afianzan las relaciones entre los miembros y surge un fuerte sentimiento de identidad.
4. Desempeño: se manifiesta cuando la composición del grupo está plenamente aceptada y los miembros se enfocan en el desempeño de las tareas a realizar.
5. Interrupción: se da sólo en aquellos grupos formados temporalmente y refiere al momento en que se genera el desarme del equipo.

Finalmente, el último de los factores que postularemos como condicionantes del comportamiento de los individuos que componen el grupo es la estructura del mismo. Las diferentes variables de la estructura de un grupo son las siguientes:

1. Liderazgo formal: el mismo es señalado formalmente por la compañía y dependiendo del tipo de liderazgo, puede generar comportamientos diferentes a nivel grupal o individual dentro del grupo.
2. Función: son las actividades que cada individuo debe desarrollar dentro del grupo.
3. Normas: son las pautas de comportamiento aceptadas y compartidas por los miembros del grupo.
4. Tamaño: hay evidencias de que los grupos pequeños realizan mejor las tareas mientras que los grupos grandes son mejores para la resolución de problemas.
5. Composición: son los conocimientos y experiencias que los miembros aportan al grupo.
6. Cohesión: se refiere a la atracción entre los miembros del grupo y a sus ganas de permanecer en el mismo.

Capítulo II

Concepto de conflicto en las organizaciones

2.1 Introducción al conflicto en las organizaciones

Absolutamente todas las organizaciones requerirán para su funcionamiento diario y éxito, del trabajo coordinado y en equipo de cada uno de los miembros que la componen. Como consecuencia de esa interacción entre los individuos que conforman la organización, irán surgiendo relaciones interpersonales que idealmente deberían ser productivas, aunque la realidad indica que esto no es así. En la práctica, casi todas las interacciones laborales generarán con el paso del tiempo cierto grado de conflicto. El hecho de que ese conflicto sea productivo o destructivo dependerá en gran medida de las actitudes y habilidades de los individuos, así como también de los mecanismos y estrategias utilizados por los administradores para mitigar al máximo posible los aspectos negativos del conflicto y aprovechar al máximo posible los aspectos positivos de éste.

2.2 Definición de conflicto en las organizaciones

Podemos citar numerosas definiciones referentes al conflicto. Las más representativas son las siguientes:

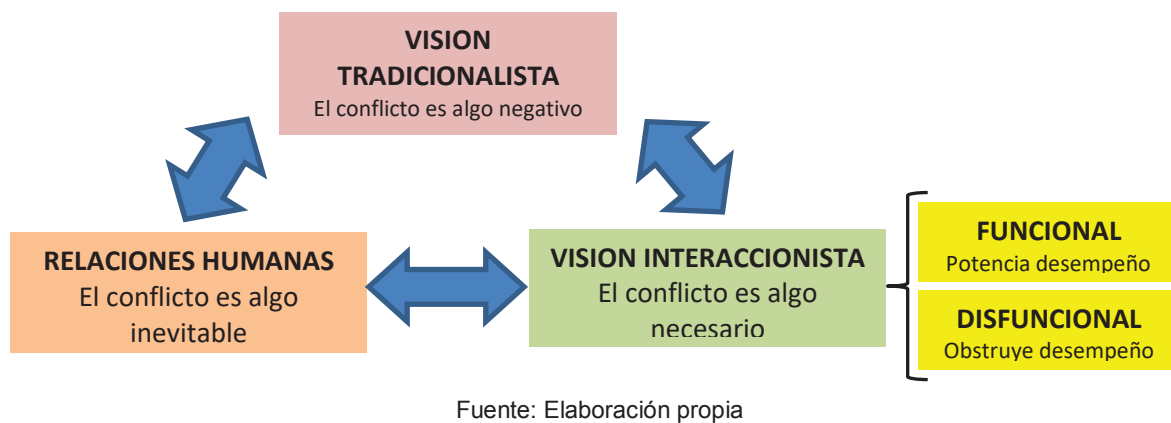
- Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra afecta o puede afectar algo que la primera considera importante.
- Es un proceso que se presenta cuando una de las partes trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con sus esfuerzos.
- Es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición.
- Es un proceso interpersonal o intergrupal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos a emplear para cumplir esas metas.

En virtud de las definiciones expuestas en el ámbito genérico, podemos concluir que el conflicto en las organizaciones es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos, en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la otra parte logre sus propias metas.

Esto significa que el conflicto se presenta cuando hay objetivos comunes y una de las partes, ya sea individuo o grupo, trata de alcanzar metas propias interfiriendo con la otra parte. El conflicto implica el uso de poder en disputas que involucran intereses opuestos y es un proceso que tarda tiempo en desarrollarse y no un hecho que ocurre en un determinado momento y luego desaparece. Por tal motivo, explicaremos en los siguientes apartados la forma en la que se desarrolla el proceso del conflicto y cuáles son las condiciones que lo anteceden y los efectos posteriores al mismo.

2.3 Distintos enfoques para comprender el conflicto en las organizaciones

Existen diferentes perspectivas a la hora de analizar el conflicto dentro de las organizaciones. Desde cada uno de estos enfoques particulares, podemos decir que se tiene una concepción distinta respecto al papel que desempeña el conflicto dentro de un grupo de trabajo. La visión tradicional sostiene que el conflicto debe evitarse ya que el mismo es producto de un mal funcionamiento dentro del grupo de trabajo. Supone que todo conflicto es malo y es negativo para el desempeño del grupo. La visión de las relaciones humanas afirma que el conflicto es algo inevitable, producto de las relaciones humanas que se forjan dentro de cualquier grupo de trabajo, pero que dicho conflicto no es algo necesariamente malo sino que puede ser positivo para el desempeño del grupo. La visión interaccionista postula, no sólo que el conflicto es una fuerza que puede ser positiva para el grupo, sino que es una fuerza absolutamente necesaria para el desempeño eficaz del grupo de trabajo. A diferencia de la visión de las relaciones humanas, la concepción interaccionista considera al conflicto como algo necesario. Es por eso que esta visión impulsa a los administradores a generar y mantener un nivel mínimo de conflicto controlado con el objetivo de conservar la creatividad y vitalidad del grupo. Sin embargo, este enfoque no sostiene que todos los conflictos son buenos. Más bien, propone que algunos mejoran el desempeño grupal y están vinculados al logro de las metas. Estos conflictos se denominan conflictos funcionales. Por el contrario, hay otros conflictos que obstruyen el desempeño grupal. Estos últimos reciben el nombre de conflictos disfuncionales.

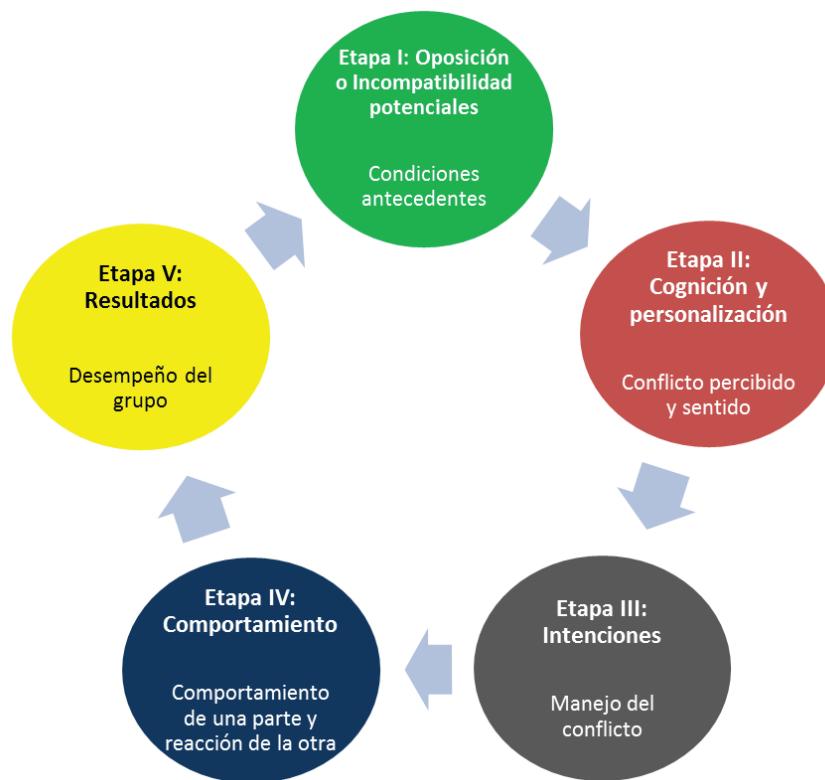


Capítulo III

Proceso del conflicto: desarrollo, causas, efectos y niveles

3.1 El proceso del conflicto

El proceso por medio del cual se desarrolla el conflicto consta de 5 etapas, cada una de ellas con características particulares bien definidas. Estas etapas son: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.



Fuente: Elaboración propia

- **Etapa I: Oposición o incompatibilidad potenciales:** se caracteriza por ser el momento inicial en el que se manifiesta alguna condición que puede ser considerada como fuente del conflicto. Estas condiciones pueden estar referidas a aspectos relacionados con la comunicación, la estructura o las variables personales.

Respecto a la comunicación, podemos decir que las dificultades semánticas, el intercambio de información insuficiente y las interferencias en el canal de comunicación son antecedentes de un conflicto. Por otra parte, el aspecto estructural puede ser fuente de conflicto cuando intervienen ciertas variables como el tamaño de un grupo, los sistemas de recompensa, las responsabilidades de las acciones poco delimitadas, etc. Finalmente, las variables personales pueden ser una fuente generadora de conflicto desde el punto de vista de los sistemas de valores de las personas que pertenecen a un grupo u organización, así como también de sus rasgos de personalidad y creencias.

- **Etapla II: Cognición y personalización:** para que las condiciones mencionadas anteriormente lleguen a generar un conflicto, éstas deben ser percibidas por alguna de las partes protagonistas de la situación. Es decir que alguno de los actores debe tomar conocimiento y ser consciente de la existencia de las condiciones antedichas. No obstante, para el desarrollo del conflicto, además de percibirse las fuentes impulsoras, debe generarse un efecto en los sentimientos de alguna de las partes, lo que dará lugar a que éstas sientan ansiedad, frustración, miedo, enojo, etc.
- **Etapla III: Intenciones:** esta etapa refiere a las decisiones de los actores para actuar de una determinada forma frente a una situación de conflicto. Dependiendo del grado de cooperatividad (la parte trata de satisfacer los intereses de la otra parte) o de asertividad (la parte trata de satisfacer sus propios intereses) con el que reaccionará el actor, podrán identificarse cinco intenciones de manejar el conflicto, a saber: *Competencia*: una de las partes intentará satisfacer sus propios intereses a pesar del impacto que pueda generar en la otra parte. *Colaboración*: las partes pretenden satisfacer completamente los intereses mutuos. *Evasión*: el actor trata de ignorar el conflicto. *Complacencia*: una de las partes decide colocar los intereses de la otra por encima de los intereses propios con el objetivo de pacificar a su opositor. *Compromiso*: cada parte tiene la predisposición de renunciar a algo para poner fin al conflicto.
- **Etapla IV: Comportamiento:** esta es la etapa donde se hace visible el conflicto ya que en la misma comienzan a manifestarse declaraciones de las partes, así como también acciones y reacciones, que derivarán de las intenciones de la etapa

anterior. Es una etapa dinámica de interacción ya que cada una de las acciones de las partes podrá derivar en una reacción de la otra parte, que a su vez podrá derivar en otra, y así sucesivamente. Dependiendo de la intensidad de las acciones y reacciones, se pueden visualizar distintos niveles:



Fuente: Elaboración propia

- **Etapa V: Resultados:** el comportamiento que desarrolle cada una de las partes en conflicto en la etapa anterior, tendrá consecuencias que podremos definir como resultados funcionales, si el conflicto genera una mejora en el desempeño, o como resultados disfuncionales, en caso de que el conflicto empeore el desempeño de las partes. Los conflictos con resultados funcionales generarán mayor eficacia en la toma de decisiones, estimularán la creatividad y la innovación, así como también la motivación e intereses de los miembros, al notar éstos que existe un ambiente propicio para exponer los problemas, encontrar soluciones y liberar tensiones. Por el contrario, los conflictos con resultados disfuncionales generarán descontento y por lo tanto, la ruptura de los lazos entre los miembros de un grupo, así como también, dificultades en la comunicación, desperfectos en el funcionamiento del grupo y a un nivel extremo, podría detener por completo el funcionamiento del equipo de trabajo hasta su disolución total.

3.2 Fuentes del conflicto

Sería imposible listar todas las situaciones que podrían dar lugar al desarrollo de un conflicto en una organización dada la diversidad de condiciones que anteceden a un proceso de este tipo. Por tal motivo, resumiremos las principales condiciones que tienden a producir conflictos entre las personas o grupos:

Entre las personas:

1. Choques de personalidad: cuando hablamos de la micro perspectiva del comportamiento organizacional (apartado 1.3 del presente trabajo de investigación), planteamos que uno de los principales factores que condicionaban el comportamiento de las personas, eran las diferencias individuales. Esas mismas diferencias, las cuales pueden verse reflejadas en la personalidad, en la forma de pensar, etc., pueden ser potenciales fuentes de generación de conflictos ya que no existen dos personas que piensen y actúen de la misma manera. No obstante, esas diferencias también pueden ser muy positivas a la hora de pensar estrategias de resolución de problemas.
2. Cambio organizacional: se producen diferencias entre los individuos respecto a la dirección a seguir por la organización, los métodos y recursos a emplear y los posibles resultados a obtener.
3. Diferentes sistemas de valores: las diferencias entre las personas respecto a sus valores éticos y filosofías de comportamiento pueden generar serias rupturas en las relaciones interpersonales. Estas diferencias pueden considerarse muy graves si producen un conflicto ya que estas características forman parte de manera radical de la personalidad de los individuos por lo que son más difíciles de erradicar o de conciliar.
4. Amenazas al estatus: la posición dentro de un grupo u organización es muy importante para las personas. Por tal motivo, cuando dicha posición se ve amenazada por algún otro actor, puede generarse conflicto ya que la persona adoptará un papel defensivo y empeñará sus esfuerzos en mantener su estatus e imagen deseada dentro del grupo u organización.
5. Percepciones contrastantes: las personas pueden percibir de diferente forma el mismo suceso debido a que anteriormente han tenido diferentes experiencias o expectativas. Si esas percepciones contrastan y las personas no tienen capacidad para aceptar tales diferencias, puede generarse conflicto.
6. Falta de confianza: la confianza es la base de cualquier relación interpersonal. Cuando una persona pierda la confianza en otra por algún motivo, esto constituye una fuente potencial de conflicto.

Entre grupos:

1. Diferenciación: cada grupo concentra sus esfuerzos y se especializa en lograr su propia eficiencia. Esto significa que cada grupo realizará diferentes tareas y comenzará a desarrollar diferentes maneras de pensar y actuar, buscando el logro de objetivos propios. Esto puede generar competencia y oposición entre los diferentes grupos que forman parte de la organización sobre todo, si existe una percepción de que los objetivos de cada grupo son incompatibles.
2. Recursos limitados y compartidos: cuando en una organización hay recursos limitados y escasos (capital, presupuesto, materiales, espacio, etc.) que deben repartirse entre los diferentes grupos, puede generarse una competencia conflictiva por el dominio de los mismos.
3. Interdependencia de actividades: existe interdependencia cuando un grupo no puede realizar una tarea sin que el otro haga la suya previamente. Cuanta más interdependencia exista entre los grupos, mayores posibilidades existirán de que se ayuden o perjudiquen entre ellos por lo que aumentará en ese caso, la posibilidad de generación de conflictos.



Fuente: Elaboración propia

3.3 Efectos del conflicto

Normalmente, solemos ver al conflicto como un hecho desafortunado con consecuencias negativas o destructivas para las partes involucradas. Sin embargo, la realidad y los distintos análisis y experiencias transcurridos indican que si el conflicto se maneja de una forma constructiva y con métodos de resolución convenientes para cada caso, pueden obtenerse resultados y efectos ampliamente positivos.

Uno de los beneficios del conflicto es que funcionará como un mecanismo que impulsará a las personas o grupos a adoptar métodos más eficaces para alcanzar mejores resultados. Por otra parte, permitirá que se visualicen problemas que antes no podían apreciarse, lo que dará lugar a que los mismos puedan ser confrontados y resueltos. Y una vez resuelto estos conflictos, los individuos o grupos estarán más comprometidos por el simple hecho de haber participado de la resolución.

No obstante, si no se adoptan métodos de resolución del conflicto que den lugar a soluciones constructivas, se generarán efectos negativos tanto para los individuos, como así también para los grupos de los cuales éstos forman parte y para la organización e su totalidad. En el plano interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo pueden verse seriamente afectados, sobre todo por el aumento de la desconfianza entre las personas. En el aspecto individual, algunos actores pueden verse derrotados o resentidos, lo que dará lugar al incremento de la tensión personal. Finalmente, el conflicto impactará de forma negativa en los niveles de motivación de las personas, generando esto un posterior efecto negativo en los resultados de la organización.

En virtud de lo expuesto con anterioridad, podemos listar una serie de efectos negativos y positivos propios del conflicto. Respecto a efectos negativos podemos encontrar:

- Frustración: este sentimiento se desarrolla cuando los individuos o grupos perciben que sus esfuerzos son bloqueados, perjudicando el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.
- Pérdida de energía: la mayoría de la energía que genera el conflicto se gasta en el mismo conflicto en lugar de utilizarla para una resolución creativa del mismo. Esto sucede cuando es más importante para el sujeto (individuo o grupo) ganar el conflicto que desarrollar de forma eficiente el propio trabajo.

- Disminución de la comunicación: si el conflicto entre las partes no se resuelve de la forma correcta, se generarán barreras en la comunicación entre dichas partes, lo que producirá a su vez un impacto negativo en la eficiencia de las actividades de la organización.
- Confrontación: se producen comportamientos de oposición entre individuos o grupos, ejerciendo una influencia negativa entre los mismos y perjudicando a la organización.

Por otra parte, podemos citar varios efectos positivos:

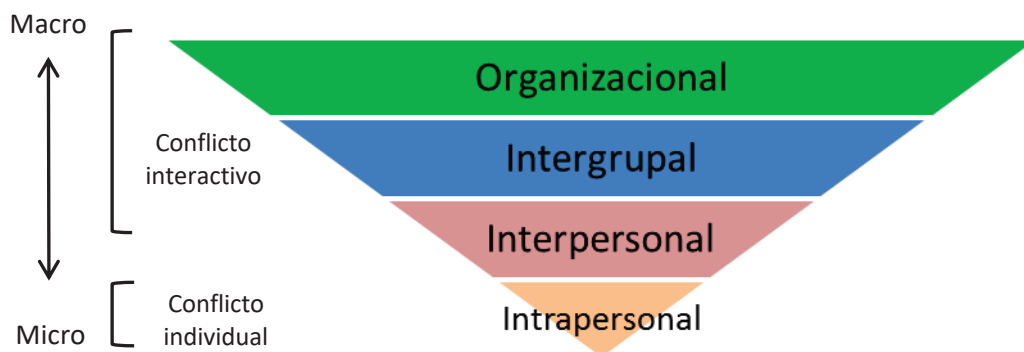
- Incremento de la cohesión del grupo: de resolverse positivamente, el conflicto estimulará los sentimientos de identidad dentro de un grupo u organización en su totalidad.
- Innovación: el conflicto puede generar una energía, que si se canaliza de la forma correcta, estimulará a los individuos para descubrir mecanismos eficaces para la resolución de problemas, a través de la innovación y los cambios.
- Cambio: el conflicto actúa como mecanismo de alarma para detectar inconvenientes y sirve para evitar complicaciones más graves porque permite corregir el problema.
- Cambios en las relaciones entre las partes en conflicto: el conflicto puede ayudar a grupos o individuos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos.

El secreto es definir la forma de administrar el conflicto con la finalidad de maximizar los efectos positivos que se deriven del mismo y minimizar sus efectos negativos. Para ello es vital seleccionar aquella estrategia de resolución de conflictos que mejor se adecúe a cada caso. Desarrollaremos este tema en los próximos apartados.

3.4 Niveles de conflicto

Podemos definir distintos niveles de conflictos conforme a dos criterios principales, como ser la magnitud y la gravedad del conflicto. Respecto a su magnitud, podemos decir que el conflicto puede estar generalizado en una organización o abarcar un área de la misma, o simplemente estar focalizada en un determinado individuo. Esto nos lleva a definir 3 niveles de conflictos teniendo en cuenta la magnitud del mismo:

- Conflicto Intergrupar: se produce cuando grupos opuestos chocan directamente. De esta forma, se produce un conflicto con las características de una competencia grave ya que cada grupo intentará llevar a cabo acciones para evitar que los otros consigan sus objetivos. Este nivel de conflicto puede ser horizontal (entre departamentos) o vertical (entre niveles de la organización). Un ejemplo del primer caso podría ser una disputa entre el departamento de ventas que pretenda la comercialización de una determinada cantidad de unidades de un producto con cuya elaboración no pueda cumplir el departamento de producción. Por el contrario, un ejemplo del segundo caso podría ser un enfrentamiento de los obreros con sus superiores directos (supervisores) por los nuevos métodos de trabajo.
- Conflicto interpersonal: se produce entre personas que tienen intereses en oposición. Suele involucrar emociones y cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumenta la magnitud del conflicto. Un ejemplo de este caso podrían ser dos personas de un mismo departamento con diferencias respecto a las formas de llevar a cabo un determinado procedimiento para obtener la máxima eficiencia posible, que los lleva a confrontar.
- Conflicto intrapersonal: se produce cuando una persona se enfrenta interiormente con sus propios intereses, opiniones, deseos y motivaciones divergentes. Un ejemplo de este caso podría ser una persona frustrada por falta de resultados positivos.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la gravedad del conflicto, podemos definir tres niveles:

- Conflicto percibido: las partes perciben que hay un conflicto en potencia porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia entre ellos.
- Conflicto experimentado: se presenta cuando el conflicto es disimulado y no se manifiesta abiertamente. No obstante, provoca sentimientos de hostilidad, miedo y rabia entre las partes involucradas.
- Conflicto manifiesto: se presenta cuando el conflicto se manifiesta abiertamente sin disimulo, mediante una acción de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes.

Capítulo IV

Resolución de conflictos

4.1 Modelo de proceso de resolución de conflictos

En el capítulo anterior hemos visto cómo se desarrolla el proceso del conflicto así como también las condiciones precedentes al mismo. Esas mismas condiciones son las que, conjuntamente con las percepciones del conflicto, las intenciones de las partes y la estrategia de resolución adoptada, darán lugar a los diferentes resultados que pueden derivarse del conflicto. Para una mejor comprensión, expresaremos el modelo con un gráfico y luego desarrollaremos la explicación de cada uno de los pasos a seguir:



Fuente: Elaboración propia

Como expresamos anteriormente, el conflicto se inicia con una determinada condición que lo precede y que funciona como “detonante” de tal situación. Esa condición precedente puede ser, tal como vimos en el apartado 3.2, un cambio organizacional, choques de personalidad, diferencias en los sistemas de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes, falta de confianza, etc.

El primer aspecto a tener en cuenta es que dicha condición puede generar un conflicto que podrá ser percibido por las partes como constructivo o destructivo. La diferencia radica principalmente en que si el conflicto generado tiene un tono destructivo, los administradores deberán aplicar una estrategia de resolución para prevenirlo o eliminarlo, mientras que si el conflicto generado tiene un enfoque constructivo, deberán aplicar una estrategia para estimularlo y mantenerlo controlado.

El otro factor a tener en cuenta, y que también repercutirá en la elección de la estrategia de resolución, es la intención de las partes involucradas. La intención refiere al objetivo que cada una de las partes pretende lograr. Las dos posibles intenciones de un actor protagonista de un conflicto serán ganar o perder. Por ejemplo, puede ser que una persona pretenda perder en una situación de conflicto, con la intención de que la otra le corresponda el favor en otro asunto. Contrariamente, puede ser que una persona busque ganar con el objetivo de sacar ventaja sobre la otra parte involucrada.

Las intenciones permitirán a las partes involucradas seleccionar sus estrategias, las cuales a su vez tendrán un impacto sustancial en los resultados que se deriven del conflicto, es decir en la pérdida o ganancia para cada una de las partes. Las distintas estrategias que podrán aplicarse van a surgir del contraste entre dos enfoques: la cooperación (búsqueda de satisfacer los intereses de la otra parte) y la asertividad (búsqueda de satisfacer los intereses propios). Esto significa que dependiendo del grado de orientación que cada parte tenga hacia uno de estos dos enfoques, podrán surgir 5 estrategias básicas, cada una de las cuales tendrá diferentes niveles de interés en los resultados propios y en los de la otra parte. Esas cinco estrategias serán evitación, suavizar, forzamiento, negociación y confrontación. Para una mejor comprensión explicaremos cómo se llega a cada una de esas 5 estrategias y las características de cada una de ellas en el próximo apartado.

Finalmente, y dependiendo de los métodos adoptados, el conflicto podrá producir cuatro resultados distintos, según este cuadrante:

Parte A	Ganar	Ganar-perder (3)	Ganar-ganar (4)
	Perder	Perder-perder (1)	Perder-ganar (2)
		Perder	Ganar

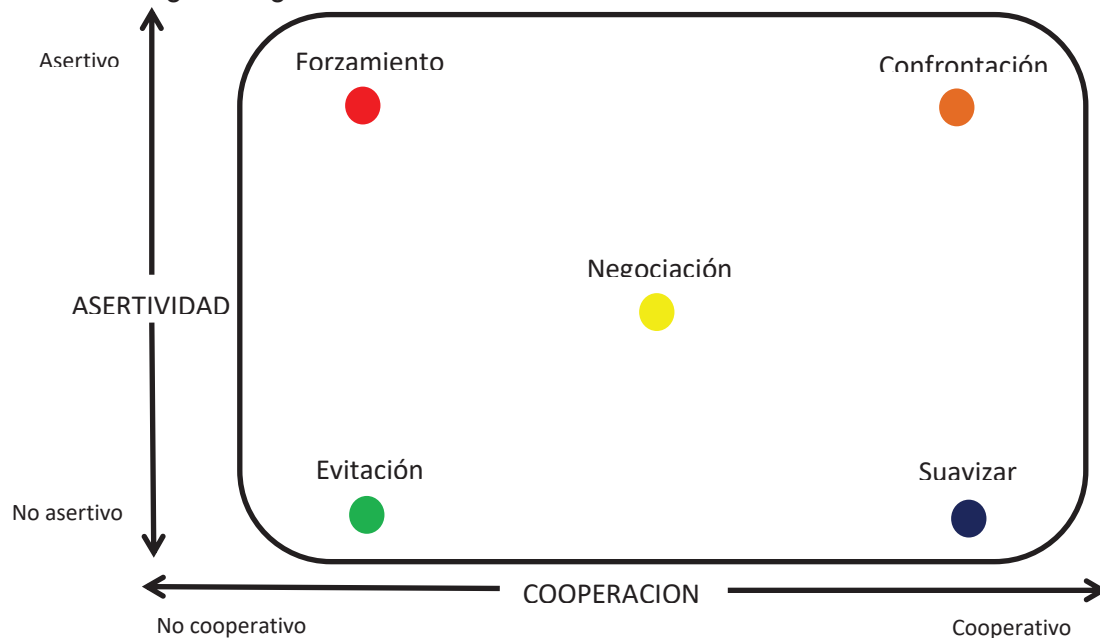
Parte B

Fuente: Elaboración propia

- El primer cuadrante “Perder-perder” representa aquel resultado en el que el conflicto empeora hasta el extremo en el que las dos partes están en una condición peor de la que estaban antes. Ejemplo: una confrontación entre dos empleados que deriva en el despido de ambos de la organización.
- El segundo cuadrante “Perder-ganar” representa aquél resultado en el que la parte A es derrotada, mientras que la parte B sale victoriosa.
- El tercer cuadrante “Ganar-perder” es el resultado inverso dado que la parte A sale victoriosa y derrota a la parte B.
- El cuarto cuadrante “Ganar-ganar” representa aquel resultado en el que ambas partes se hallan en mejor posición que antes del conflicto. Desde ya, éste es el resultado que se prefiere en la resolución de cualquier conflicto porque permite definir relaciones duraderas.

4.2 Estrategias de resolución de conflictos

Tal como mencionamos en el apartado anterior, las distintas estrategias que pueden implementarse para resolver un conflicto, serán producto de la combinación de dos enfoques: la asertividad (búsqueda de satisfacer los intereses propios) y la cooperación (búsqueda de satisfacer los intereses de la otra parte). Dependiendo del grado de orientación que las partes tengan hacia uno u otro de estos factores, resultará una determinada estrategia o intención del manejo del conflicto. A continuación desarrollaremos la explicación de cada una de las estrategias de resolución de conflictos a través del siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

- Forzamiento: estrategia basada en el uso de la agresividad y el predominio con el objetivo de lograr metas propias a expensas de los intereses de la otra parte. El probable resultado de implementar esta estrategia será una situación de ganar-perder.
- Confrontación: estrategia basada en el enfrentamiento directo del conflicto para alcanzar una solución satisfactoria para ambas partes. Busca optimizar el cumplimiento de las metas de ambas partes, lo que generalmente deriva en un resultado ganar-ganar.

- Negociación: estrategia basada en la búsqueda de un punto medio. Refleja un grado moderado de interés propio y de la otra parte. No tiene un resultado definido ya que con esta estrategia se existe una disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa.
- Evitación: estrategia basada en ignorar el conflicto haciendo de cuenta que el mismo no existe. Refleja un escaso interés en los resultados de cualquiera de las partes y suele desembocar en una situación de perder-perder.
- Suavizar: estrategia por medio de la cual se produce una adaptación a los intereses de la otra parte. Esto significa que se pone énfasis en los intereses de la otra parte, resignando los propios. Suele derivar en un resultado de perder-ganar.

4.3 Enfoques y técnicas para administrar conflictos

Enfoques

La administración de los conflictos entre grupos o entre personas dentro de una organización puede llevarse a cabo desde tres enfoques distintos:

Enfoque estructural: se basa en el hecho de que el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones antecedentes, por lo que este enfoque propone modificar esas condiciones para que el conflicto resultante pueda controlarse. Intenta reducir al mínimo las diferencias entre los grupos al identificar objetivos que éstos puedan compartir. También trata de reposicionar a los individuos para reducir las diferencias grupales, con la finalidad de lograr una integración mayor.

Enfoque en el proceso: propone modificar el proceso para reducir el conflicto mediante una intervención en la fase del conflicto. Se puede aplicar de tres maneras:

- a) Desactivar o atenuar el conflicto: se da cuando una de partes reacciona con una actitud cooperativa al comportamiento conflicto de la otra, lo que generalmente tiende a diluir el conflicto.
- b) Reunión de confrontación entre las partes: la intervención en el proceso puede hacerse mediante una reunión en la que las partes puedan exteriorizar emociones, discutir cuestiones y encontrar soluciones de tipo ganar-ganar.

- c) **Colaboración:** las partes trabajan juntas para resolver problemas e identificar soluciones satisfactorias para ambas partes. Se utiliza una vez que han pasado las etapas de desactivación y la reunión de confrontación.

Enfoque mixto: se basa en administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto. Hay dos formas de aplicarlo:

- a) Influir en el proceso del conflicto por medios estructurales, como la adopción de reglas para resolver diferencias.
- b) Crear terceras partes en la organización para encontrar soluciones de tipo ganar-ganar ante los conflictos. Estos “terceros” son elementos integradores cuya tarea consiste en coordinar los esfuerzos de los grupos en conflicto y encauzarlos hacia los objetivos globales de la organización.

Técnicas

De cada uno de los enfoques mencionados y descriptos anteriormente, se desprenden técnicas específicas para administrar conflictos, de las cuales podemos distinguir entre aquellas orientadas a resolver el conflicto y aquellas orientadas a estimular el conflicto.

Orientadas a resolver el conflicto

- a) Solución del problema: reunión cara a cara de las partes en conflicto con el objetivo de identificar el problema y resolverlo a través de la discusión abierta.
- b) Metas de rango superior: crear una meta compartida que no pueda lograrse sin la cooperación de cada parte en conflicto.
- c) Expansión de los recursos: cuando un conflicto se genera por escases de recursos, la expansión de éstos puede crear una solución de ganar-ganar.
- d) Evasión: retirarse del conflicto.
- e) Aplanamiento: minimizar diferencias mientras se enfatizan intereses comunes entre las partes en conflicto.
- f) Compromiso: cada parte en el conflicto renuncia a algo de valor.
- g) Mando autoritario humano: se utiliza la autoridad formal para resolver el conflicto.
- h) Alteración de las variables humanas: efectuar el entrenamiento de las relaciones humanas para alterar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.

- i) Alteración de las variables estructurales: cambiar la estructura formal de la organización, a través del rediseño del trabajo, la creación de puestos de coordinación, etc.

Orientadas a estimular el conflicto

- a) Comunicación: usar los mensajes confusos o amenazadores para aumentar los niveles del conflicto.
- b) Traer externos: incorporar a un grupo empleados con experiencias, valores, actitudes o estilos que difieren de aquellos de los miembros actuales.
- c) Reestructurar la organización: realinear los grupos de trabajo y realizar cambios estructurales para romper el statu-quo.
- d) Señalar un abogado del diablo: designar a un crítico para que argumente a propósito en contra de la mayoría de las posiciones sostenidas por el grupo.

4.4 Negociación directa

En el ámbito de los métodos para resolver conflictos en las organizaciones, creemos que es fundamental dedicar un apartado a explicar el concepto de negociación como herramienta fundamental para la resolución de los mismos. Debemos tener en cuenta que la negociación está siempre presente, consciente o inconscientemente, en las interacciones de los miembros en los grupos y en las organizaciones. Más aún debemos entender que en las organizaciones actuales basadas en equipos, donde los individuos deben interactuar cada vez más con otras personas sobre las que no tienen una autoridad directa, se vuelve clave tener habilidades para la negociación. La búsqueda de acuerdos y consenso requiere negociar. El objetivo es lograr una correcta administración de los intereses divergentes y la interdependencia estructural de la organización a través de medios que reduzcan las diferencias para lograr objetivos comunes.

Podemos encontrar varias definiciones formales respecto del concepto de negociación:

- Es un proceso de intercambio que generalmente ocurre durante una confrontación entre dos partes y permite que éstas lleguen a una solución.

- Es un proceso de toma de decisiones entre partes interdependientes que no comparten preferencias idénticas. Por medio de la negociación, las partes deciden lo que cada una debe dar y recibir en sus relaciones.
- Es el proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio.

Teniendo en cuenta estas definiciones, y aplicando las mismas a nuestro tema de estudio, podemos decir que la negociación es un proceso orientado a tomar decisiones conjuntas cuando dos o más miembros/grupos tienen intereses u objetivos diferentes respecto a una determinada cuestión en particular. Ese proceso le permitirá a las partes lograr algún acuerdo o consenso sobre asuntos que las afectan.

Tipos de negociación

La negociación puede abordarse mediante dos estrategias o enfoques bien diferenciados, a saber: negociación distributiva y negociación integradora.

La NEGOCIACION DISTRIBUTIVA es aquella en la cual se busca dividir una cantidad fija de recurso y el objetivo de cada parte será ganar la mayor porción, lo que significará una pérdida para la otra parte y viceversa. Su característica distintiva es que opera bajo condiciones de suma-cero. Esto es claramente una situación de ganar-perder. Un ejemplo aplicado al ámbito organizacional para este tipo de negociación, es la negociación salarial en la que un aumento del salario para el empleado significará mayores costos para la empresa (Empleado gana - Gerente pierde). Por el contrario, cada peso que el gerente logre reducir del aumento significará menos ingresos para el empleado y por lo tanto una reducción de los costos para la empresa (Gerente gana – Empleado pierde).

Por otra parte, la NEGOCIACION INTEGRADORA es aquella en la cual existen dos o más soluciones a la problemática que permitan lograr una situación de ganar-ganar.

ASPECTO	NEGOCIACION DISTRIBUTIVA	NEGOCIACION INTEGRADORA
Recursos disponibles	Cantidad fija de recurso a dividirse entre las partes	Cantidad variable de recurso a dividirse entre las partes
Resultados	Ganar-perder	Ganar-ganar
Intereses	Antagonismo	Convergencia y coherencia
Relaciones	Corto plazo	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia

Proceso de negociación

El proceso de negociación consiste en 5 pasos:

1. Preparación: es la etapa preliminar y consiste en planear los aspectos básicos a saber: partes involucradas, naturaleza de la negociación, métodos a utilizar, resultados o metas a lograr, etc.
2. Definición de reglas: es la etapa en la que las partes intercambian sus propuestas y plantean sus exigencias iniciales.
3. Aclaraciones y justificaciones: es la etapa en la que cada parte explica, amplía y aclara sus exigencias originales. Es importante hacerlo sin confrontar sino orientando a la otra parte sobre las exigencias mutuas.
4. Intercambio y solución de problemas: es la etapa en la cual las partes deberán ceder hasta lograr un consenso. Es la etapa más importante de la negociación.
5. Conclusiones y aplicación: es la etapa final y consiste en formalizar el acuerdo negociado.

4.5 Negociación de terceras partes

Cuando las personas o los grupos a través de sus líderes no logran un consenso y son incapaces de resolver sus diferencias a través de la negociación directa, pueden acudir a terceras partes con la finalidad de encontrar una solución. Esas terceras partes pueden ser: un mediador, un juez, un conciliador o un consultor.

El mediador es una tercera parte neutral que facilita una solución negociada a través del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas. La figura del mediador se utiliza mucho en las negociaciones de tipo laboral-gerencial. Para utilizar la figura del mediador, es necesario que las partes involucradas estén motivadas a encontrar una solución y además que la intensidad del conflicto no sea demasiado alta.

El juez es una tercera parte que posee la autoridad para dictar un acuerdo. La ventaja del juez es que siempre da como resultado un acuerdo. La desventaja es que si una de las partes percibe que la decisión del juez la derrota por completo, esa parte tendrá que aceptar la decisión sin estar de acuerdo, y el conflicto puede resurgir más tarde.

El conciliador es una tercera parte confiable que proporciona un vínculo de comunicación entre las partes involucradas en el conflicto.

El consultor es una tercera parte imparcial y hábil, que intenta facilitar una solución al problema a través de la comunicación y el análisis, ayudado por su conocimiento en la administración de conflictos. El consultor, a diferencia de los anteriores, no se encarga de solucionar un conflicto puntual entre partes sino de mejorar las relaciones para que tales partes lleguen por sí solas a una solución. Esto significa que su tarea tiene un enfoque de largo plazo.

Capítulo V

Naturaleza de los conflictos en las empresas Pymes

5.1 ¿Qué es una empresa Pyme?

Antes de comenzar a analizar los diferentes tipos de conflictos que pueden generarse dentro de una empresa Pyme, debemos definir con claridad y exactitud qué entendemos por empresa Pyme.

Pyme es el acrónimo de “Pequeñas y medianas Empresas” y refiere a un determinado tipo de empresa con características particulares que varían según el país en el que se encuentre erradicada la misma. Esas características generalmente tienen que ver con valores límites establecidos por los gobiernos nacionales respecto a determinados parámetros como el volumen de ventas anuales, la cantidad de personal que compone la empresa, etc. La importancia de adoptar un criterio riguroso para determinar qué empresas entran dentro de la categoría Pyme obedece a que muchos estados nacionales otorgan ciertas ayudas y beneficios para este tipo de empresas. Si no fuese así, muchas empresas podrían verse beneficiadas por la ayuda gubernamental, sin ser realmente Pyme, lo que significaría una grave distorsión del sistema económico.

Particularmente en la República Argentina, el criterio para determinar qué empresas entran dentro del concepto global de Pymes fue establecido por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, tomando como parámetro de medición el volumen de ventas anuales de la empresa, el cuál varía según el rubro al que corresponde la organización. Dichos valores son actualizados periódicamente por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, siendo los valores límites vigentes al día de la fecha para cada categoría de empresa Pyme, los determinados por la resolución 103-E/2017, a saber:

CATEGORIA	CONSTRUCCION	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA	AGROPECUARIO
Micro	\$ 4.700.000	\$ 3.500.000	\$ 12.500.000	\$ 10.500.000	\$ 3.000.000
Pequeña	\$ 30.000.000	\$ 21.000.000	\$ 75.000.000	\$ 64.000.000	\$ 19.000.000
Mediana Tramo 1	\$ 240.000.000	\$ 175.000.000	\$ 630.000.000	\$ 520.000.000	\$ 145.000.000
Mediana Tramo 2	\$ 360.000.000	\$ 250.000.000	\$ 900.000.000	\$ 760.000.000	\$ 230.000.000

Fuente: Clasificación PyME Sepyme - Resolución 103-E/2017

A efectos de la resolución mencionada, para determinar el monto de ventas anuales de una empresa se considera el promedio de los 3 últimos estados contables.

5.2 Principales características de las empresas Pymes

Las Empresas Pymes argentinas presentan algunas características comunes que les son propias y que de alguna forma las identifican. Es de vital importancia que identifiquemos y desarrollemos la explicación de las mismas ya que varias de ellas serán las que darán origen a los conflictos que analizaremos posteriormente.

Las siguientes son las características que más frecuentemente pueden observarse:

- Las Pymes son predominantemente empresas familiares. Una alta proporción de estas empresas son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por el tipo de gestión empresarial. El carácter familiar de las empresas repercute en diversos aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma como, por ejemplo, el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva, etc.
- La gestión empresarial de las Pymes es centralizada. La toma de decisiones en las empresas Pymes argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas. En muy pocos casos, se recurre al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados. La gestión fuertemente centralizada aumenta conforme se pasa de plantas medianas a pequeñas. Adicionalmente y casi al margen del tamaño de la firma, las habilidades gerenciales se sustentan casi exclusivamente en el “know-how” de fabricación, siendo menos numerosos los casos en los que éste se combina en forma eficiente con “un adecuado espíritu empresarial” que permita rectificar cursos de acción e identificar oportunidades de negocios.
- En las Pymes convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica. La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa (60%) o incompleta (20%). Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se

ubican en torno del 10%, correspondiendo un peso significativo a profesionales universitarios no técnicamente vinculados con las actividades. La información recogida sobre el proceso de aprendizaje interno a la fábrica indica que, en gran medida, éste se adquiere a partir de la resolución de problemas concretos de la labor productiva cotidiana. Por lo general, en las Pymes este conocimiento no se almacena de manera formal, ni es fácilmente transferible entre los miembros de la organización.

- Las Pymes se orientan casi únicamente hacia el mercado interno. Orientan una parte significativa de su producción a atender demandas de su zona de influencia regional o local, siendo relativamente generalizado el hecho de que sus principales clientes se ubiquen en su propia área de localización.
- Las Pymes son altamente dependientes de proveedores locales.
- La mayoría de las Pymes vende su producción a otras firmas, generalmente grandes empresas, no ingresando directamente al mercado final consumidor.
- Suelen tener un bajo nivel de planificación y carecen de estrategias empresariales a mediano plazo. Sólo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresariado que aún continúa presente.
- Las empresas Pymes atraviesan un proceso de crecimiento típico, el cual se compone de varias etapas, en cada una de las cuales se presentará un conflicto puntual que el empresario junto a su grupo de trabajo, deberá solucionar si pretende que la organización continúe desarrollándose. Luego analizaremos con mayor detenimiento cada una de estas etapas así como también los conflictos que se manifiestan en cada una de ellas y las medidas que el empresario debe tomar para solucionarlos.

5.3 Síntomas y principales conflictos en las empresas Pymes

En las empresas Pymes, así como en el resto de las organizaciones, los conflictos están a la orden del día, asumiendo muchos de ellos un carácter destructivo mientras que otros son dinamizadores y positivos para inducir el cambio.

Si bien el conflicto dentro de la empresa Pyme a veces parece oculto, podemos descubrirlo o identificarlo observado alguno de los siguientes síntomas:

- Imposibilidad de efectuar transiciones de mandos (de una empresa familiar a una gerenciada profesionalmente, de dueños a gerentes, etc.).
- Dificultades para comenzar o terminar proyectos.
- Stress, moral baja y un elevado porcentaje de empleados con problemas de salud.
- Hostilidad y aislamiento entre personas.
- Malos entendidos constantes y errores de comunicación.
- Competencia desmedida entre sectores internos.
- Construcción de imperios personales y lealtad a personas y no al proyecto común.

Son diversos los tipos de conflictos que pueden producirse dentro de las empresas Pyme. Entre las problemáticas más frecuentes podemos identificar aquellas relacionadas con el aspecto de la predominante composición familiar de este tipo de empresas y aquellas vinculadas con la evidente falta de profesionalización de las mismas.

El objetivo de este apartado es enunciar cada uno de los conflictos vinculados a los aspectos antes mencionados, los cuales posteriormente desarrollaremos en profundidad en los próximos capítulos para definir las causas que dan origen a los mismos así como también para identificar las herramientas que están al alcance del empresario para resolver o mitigar los mismos. Los principales conflictos son:

1. El primer y principal conflicto vinculado al aspecto de la fuerte composición familiar de este tipo de empresas es la superposición de dos sistemas (familia y empresa). La falta de separación entre ambas áreas da lugar a confusiones en los roles, decisiones emocionales, luchas de poder, procedimientos poco claros, etc.
2. Otro conflicto de índole familiar dentro de este tipo de organizaciones es el de la sucesión ya que se trata de un momento crítico que implica problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial.
3. Pueden generarse también graves conflictos de intereses por no diferenciar entre los afectos y el bienestar de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos.
4. La toma de decisiones centralizada tiene a generar un excesivo personalismo en la conducción lo que a su vez da lugar a conflictos por falta de flexibilidad en las directivas y la gestión empresarial.

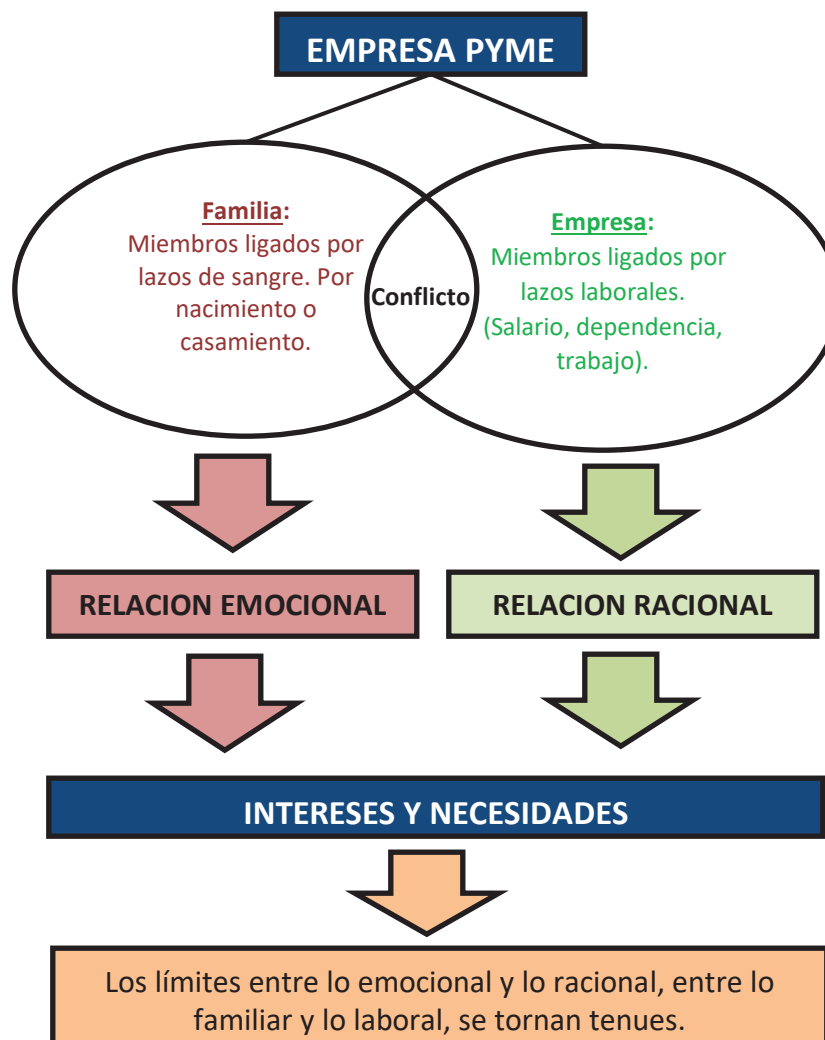
5. Las interacciones humanas dentro de la empresa estarán cargadas de un componente adicional de emocionalidad, aumentando esto las probabilidades de conflicto en las mismas.
6. Se producen conflictos generacionales cuando la visión de las generaciones más jóvenes chocan con las visiones más tradicionales de las generaciones anteriores.
7. Conflictos por la falta de delegación de tareas debido a la desconfianza en las otras personas o al miedo a perder el poder.
8. Conflictos generados por falta de reglas y procedimientos claros que derivan en superposición de roles y funciones confusas.
9. Conflictos impulsados por una comunicación deficiente, lo que se expresa como falta de una efectiva escucha activa.
10. Conflictos propios de cada una de las etapas de desarrollo de las empresas Pyme en cada una de las cuales se presentarán diversos y variados obstáculos que el empresario deberá superar a través de diversas medidas y cambios que serán vitales para la evolución organizacional.
11. Conflictos derivados de una mala comunicación dentro de la empresa Pyme.

Capítulo VI

El conflicto familiar en las empresas Pymes

6.1 Causas del conflicto familiar en las empresas Pymes

El motor impulsor de todos los posibles conflictos familiares que pueden desarrollarse dentro de una empresa Pyme es *la confusión entre los subsistemas Empresa y Familia*.



Fuente: Elaboración propia

Las relaciones familiares existen desde antes que las relaciones laborales por lo que hay una gran posibilidad de que los conflictos de la familia sean trasladados a los de la empresa. Según el gráfico expuesto, entre ambos subsistemas (Familia y empresa) se produce un área de intersección donde los procedimientos, directivas y cursos de acción no son claros, producto de los roles que desempeñan las relaciones emocionales (Familia) y las relaciones racionales (Empresa) en la toma de decisiones. A simple vista, pareciera que la solución definitiva sería separar los subsistemas ya que de esa forma se podrían clarificar los objetivos, separar los papeles de los integrantes e identificar correctamente los espacios y momentos de cada subsistema. Pero la realidad es que los subsistemas no pueden separarse porque si no dejaría de tratarse de una empresa Pyme familiar. Por lo tanto, la confusión entre ambos subsistemas dará lugar a comportamientos y decisiones no adecuados que generarán tensiones y falta de eficacia y eficiencia en la organización. Algunas de esas situaciones no deseadas son:

1. Juegos de roles inadecuados dentro de la empresa, como puede ser la intención de algunos miembros de interactuar de la misma manera que se da en la familia, con independencia de los escenarios en los que se encuentre.
2. Estructura organizacional inadecuada por respetar el orden familiar.
3. Exceso de miembros de la familia en la organización: la estructura organizacional no debería crecer a menos que el negocio crezca. En muchas empresas Pymes se incorporan familiares sin tener en cuenta si dicha incorporación agrega valor a la organización o no.
4. Remuneraciones inadecuadas: otorgar remuneraciones distintivas a los miembros de la familia puede ser, además de injusto e inadecuado, frustrante para el resto de los empleados, generando un impacto altamente negativo en su motivación.
5. Comportamientos cruzados, es decir combinar acciones fuera del sistema correspondiente. Por ejemplo, hablar de trabajo en una cena familiar o por el contrario, resolver un problema familiar durante una reunión en la empresa.

El principal inconveniente radica en que la familia es el grupo primario de cualquier sociedad, cuyo motor impulsor es el afecto de sus miembros. Por lo tanto, el grupo familiar tendrá como principal compromiso tener un trabajo que permita generar ingresos para la satisfacción de las necesidades. Por esta razón, es muy frecuente que los miembros familiares consideren a la empresa como un instrumento al servicio de la

familia, viendo como un derecho adquirido ocupar los cargos directivos, y sin considerar si ellos poseen habilidades o conocimientos para el gerenciamiento. A diferencia de esto, el principal compromiso de la empresa está definido por su misión y visión. Generalmente, dentro de una empresa Pyme deben tomarse decisiones relacionadas con la dirección y la estrategia de negocios, que pueden cuestionar la estructura familiar. La confusión de sentimientos, emociones, valores y motivaciones familiares, en muchos casos no coinciden con los objetivos de la empresa, encontrándose en este punto la clave de los conflictos de las empresas Pymes familiares, y acentuándose el mismo cuando consideramos la posición de aquellos individuos que si bien no forman parte de la estructura de la empresa, pueden incidir en el rumbo a seguir.

Finalmente, la idea de transmitir la organización familiar al organigrama empresarial de la Pyme da lugar a que no se pueda instalar una estructura formal y profesional efectiva para el éxito en el negocio. El asunto se hace más complejo a medida que se avanza en las generaciones del negocio, por ejemplo cuando la segunda generación entra a participar en la dirección o en los casos en donde las demandas del mercado exigen nuevas inyecciones financieras y que por tanto, se requiere la vinculación de personas accionistas externas al grupo familiar inicial, dando paso a la tríada Familia-Empresa-Propiedad, cuya explicación desarrollaremos en el siguiente apartado.

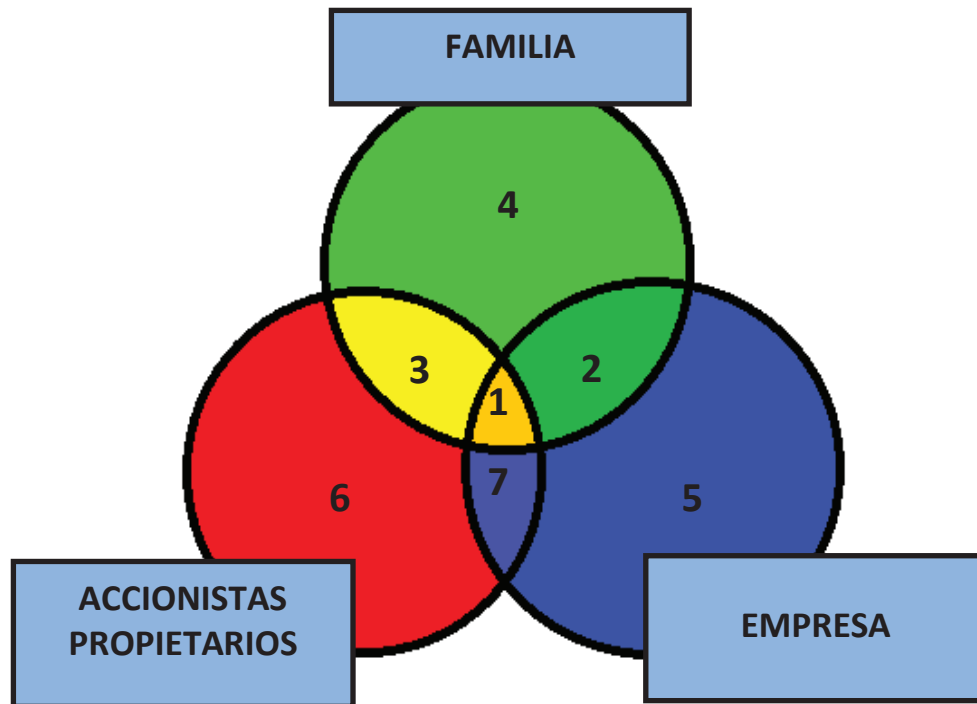
6.2 Modelo de tres círculos

Como explicamos en el apartado anterior, con la incorporación de la segunda generación al negocio, es necesaria la participación de un tercer actor en la vida empresarial con el objeto de lograr nuevas inversiones que permitan el desarrollo: los accionistas propietarios. En este contexto, las relaciones y vínculos se tornan aún más complejas en la empresa, pudiendo generarse graves conflictos sino se produce una administración eficaz de las mismas. La confusión de intereses y posiciones ya no se da solamente entre la familia y la empresa, sino que se incorporan ahora los accionistas, quienes participarán activamente de la toma de decisiones, pudiendo generar esto nuevas diferencias de opiniones y recelos entre las partes.

Este modelo, creado por Davis y Tagiuri en 1982, nos permite analizar la composición, estructura y comportamientos dentro de la empresa, explicando cómo se confunden y

superponen los subsistemas de familia, empresa y accionistas. También podremos, a través de este método, identificar los lugares que ocupan cada uno de los miembros en los 7 subconjuntos resultantes.

Exponemos el gráfico a continuación:



Fuente: “Empresa familiar; su dinámica, equilibrio y consolidación” – Belaustegoigoitia Ruis, Imanol

El gráfico se compone de tres círculos, cada uno de los cuales representa uno de los subsistemas (Familia-Empresa-Propietarios). Por otra parte, dado que cada subsistema interactúa con el otro, se generan áreas de superposición, resultando 7 sectores en los que cualquier individuo de la organización puede desempeñar sus tareas o funciones.

En el gráfico, el círculo familia (4) es aquél en el que se ubican todos y cada uno de los miembros del grupo familiar. El círculo empresa (5) es aquél donde pertenecen los individuos que desarrollan tareas específicas dentro de la organización a cambio de un beneficio económico (salario). El círculo propietarios (6) define a aquellos individuos que son los dueños accionistas de la empresa. El resto de los subconjuntos o intersecciones representan la posición de propietario familiar no empleado (3), propietario no familiar

empleado (7), familiar no propietario empleado (2) y por último, el familiar propietario perteneciente a la empresa (1). Todo individuo que sea miembro, ocupa un solo lugar en el modelo.

Por medio de este método, podemos comprender las fuentes que darán lugar a los conflictos interpersonales en las empresas con composición familiar ya que permite dividir e identificar las complejas interacciones de los miembros al mismo tiempo que facilita la lectura de lo que está ocurriendo y por qué. La realidad es que con tantos intereses superpuestos es imposible que no se produzcan conflictos por lo que es de vital importancia disponer de mecanismos apropiados para gestionar los mismos.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, podemos definir varios tipos de conflictos bien diferenciados unos de otros:

- Conflictos derivados de la relación familia-empresa: cargos a ocupar, habilidades exigidas, el cumplimiento de normas mínimas, etc.
- Conflictos derivados de la relación familia-accionistas: toma de decisiones de las personas externas al grupo familiar, definición del plan de negocios, etc.
- Conflictos derivados de la relación accionistas-empresa: participación de los accionistas en el negocio y beneficios y remuneración de los mismos.

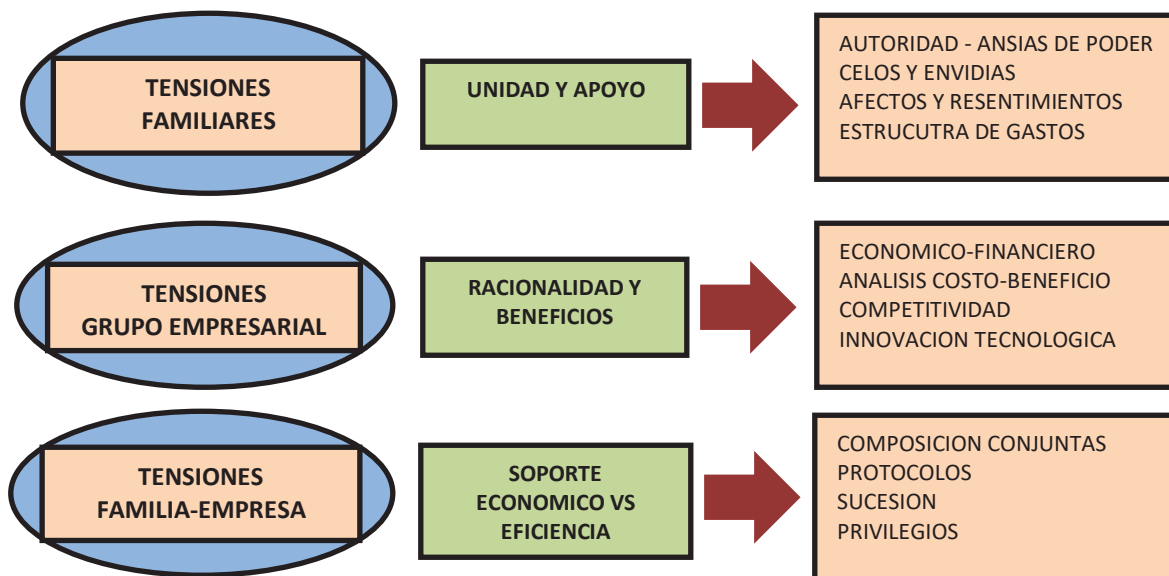
Resultarán de lo anterior asuntos de interés individual que estarán afectados por decisiones empresarias, los cuales deben ser tenidos muy en cuenta y gestionados para evitar un desenlace conflictivo. Algunos ejemplos de ellos son: ¿quién tiene la capacidad para desarrollar los procesos necesarios para el negocio?; ¿en quién el grupo familiar puede depositar su confianza para liderar la empresa?; ¿cuáles serán los criterios y pautas para definir los salarios y beneficios del grupo familiar?; ¿todo el grupo familiar está comprometido con el negocio, independientemente de que desarrolle o no actividades en la empresa?.

6.3 Otros conflictos derivados de tensiones familiares: comunicación y falta de profesionalización en la empresa.

Cuando aparecen problemas familiares en una empresa Pyme, sobre todo aquellos vinculados con aspectos emocionales, generalmente no se realiza una gestión adecuada de los mismos a través del diálogo abierto. Como consecuencia de esto, el resentimiento

y los celos van en aumento, evitando que se traten temas esenciales del negocio y derivando en otros tipos de conflictos vinculados más con aspectos estructurales de la organización.

Por lo antes expuesto, consideramos que el deterioro de las relaciones afectivo emocionales conduce a problemas relacionados con la falta de profesionalización de la organización así como también graves trastornos en la comunicación, dando lugar a su vez en mayor inflexibilidad en el manejo de la empresa y mayor irracionalidad en la toma de decisiones. Este proceso se va dando de forma escalonada según el siguiente gráfico:



Fuente: "Empresa familiar; su dinámica, equilibrio y consolidación" – Belaustegoigoitia Ruis, Imanol

Las primeras tensiones se derivan de las relaciones emocionales: hermanos luchando por tener el poder en la empresa; esfuerzos por evitar el ingreso a la empresa de familiares políticos; esfuerzos del fundador por obligar a los hijos a trabajar en la empresa familiar; etc.

En el segundo nivel expresado en el gráfico, es donde nacen los conflictos orientados a la informalidad y a la falta de profesionalización de la empresa Pyme. Esto puede verse sobre todo de forma muy marcada en las Pymes de primera generación, en las cuales el dueño mayormente prefiere que la misma se mantenga como "un simple taller" sin ningún

tipo de manejo estratégico del negocio. En este sentido, los principales motivos de gestación de conflictos son:

- Miedo del dueño fundador a que la estructura profesional de la empresa limite su poder y autoridad.
- Diferencias entre dueños fundadores formados a través de la propia experiencia y dueños o directivos de empresa con formación académica y profesional. Esta situación se puede ver muy seguido en empresas Pymes fundadas por el padre (con escasa formación académica pero que incorporó mucho conocimiento a través de su experiencia laboral del día a día) y sus hijos, que al incorporarse a la empresa, pretenden aportar los conocimientos provenientes de su formación académica y profesional.
- Toma de decisiones intuitiva y no racional, cuando algunos miembros transforman las ganancias de la empresa en dividendos.
- Problemas entre los miembros familiares y accionistas, a los que no se les pasan informes respecto a los avances del negocio.

En este sentido, el principal aspecto que se debe tener en cuenta es que no se debe confundir la propiedad con la capacidad de dirección del negocio, es decir que la toma de decisiones no debe estar librada a la autoridad del dueño sino a decisiones racionales de personal capacitado para la dirección estratégica de la empresa. Adicionalmente, es importante evitar que la informalidad del grupo familiar se traslade al ámbito empresarial para lo cual, es vital la implementación de un protocolo familiar.

En el tercer nivel del gráfico expuesto, podemos ver cómo las relaciones emocionales de la familia hacen que los asuntos empresariales no se manejen de la forma correcta. Es muy común que en la empresa Pyme familiar se produzcan desacuerdos como resultado de diferencias en la interpretación de hechos y metas a lograr. Por tal motivo, debe darse lugar a un flujo de comunicaciones (verbales y escritas) para aclarar las posiciones de los miembros, a pesar de que muchas veces se producen “ruidos” que terminan por empeorar la situación. Siguiendo el modelo familiar, las discusiones se prolongan, desviándolas del tema central hacia las emociones. No se discute la sustancia del problema sino las formas. Para evitar esto, es importante en primer lugar, intensificar los esfuerzos por separar el problema familiar del problema empresarial, y por otra parte, poner en práctica

una escucha activa efectiva, sustentando las posiciones de cada parte y sabiendo escuchar.

6.4 Formas de actuación para mitigar conflictos familiares en las Pymes

Utilizaremos este apartado para exponer y explicar de forma detallada las distintas alternativas que tiene el empresario Pyme para mitigar los diferentes conflictos que surjan de tensiones familiares dentro de la empresa. Es importante destacar que dependiendo de la naturaleza del conflicto, será más conveniente aplicar una determinada metodología u otra. Por otra parte, tal como mencionamos en el capítulo 4, en el que desarrollamos de forma genérica las herramientas de resolución de conflictos, podemos afirmar que existen distintas formas de negociación para abordar esta problemática. No obstante, en el caso de los conflictos familiares, la negociación directa entre las partes suele no ser exitosa ya que este tipo de problemas generalmente está cargado de componentes emocionales e intereses complejos que dificultan el diálogo abierto y objetivo. Esto nos lleva a definir 3 formas básicas de intervención para resolver esta problemática: el arbitraje, la mediación y la evaluación neutral.

Arbitraje

El arbitraje es un método para la solución de conflictos en el que las partes interesadas se someten voluntariamente a la tutela de un tercero de su confianza (el árbitro) para que las escuche y resuelva definitivamente sus diferencias de criterio. Para ser válido, ambas partes deben pactar el arbitraje previa y libremente, y comprometerse a acatar la decisión del árbitro. Sus principales ventajas son:

Simplicidad: es posible gracias a la dedicación exclusiva del árbitro al asunto que las partes le hayan encomendado.

Rapidez: es posible disponer de un árbitro y fijar una fecha de audiencia en cuestión de días.

Flexibilidad: ambas partes pueden elegir el número de árbitros, las fechas de audiencia y el lugar donde se celebrarán las mismas.

Imparcialidad: la imparcialidad del árbitro constituye la base fundamental del procedimiento arbitral.

Mediación

La mediación es un proceso por el que un tercero, experto y neutral, asiste a las partes a buscar soluciones negociadas a su conflicto. La mediación basa su fundamento en la voluntad de las partes de dialogar, por muy distantes que sean sus respectivas posturas. Las personas que decidan acudir a la mediación deben hacerlo de modo abierto y dispuestas al diálogo, como paso previo imprescindible para alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias. La mediación pretende, en definitiva, plantear aspectos comunes sobre los que pueda construirse un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el mediador ayuda a las partes a entender sus propias motivaciones. La mediación no culmina en la obtención de una solución impuesta por el mediador, sino en un acuerdo negociado por las partes según su propio criterio y con la ayuda del mediador.

La mediación empresarial pretende por lo tanto:

- Reanudar o facilitar la comunicación.
- Conseguir soluciones adaptadas a cada situación concreta.
- Atender a las necesidades de los miembros de la familia o de la empresa.
- Alcanzar acuerdos duraderos.

Entre los asuntos que pueden resolverse mediante la mediación se encuentran los siguientes:

- Relaciones familiares.
- Asuntos familiares.
- Asuntos derivados de los negocios familiares.
- Relaciones entre socios.
- Relaciones con el equipo profesional de la empresa.

Para iniciar la mediación es necesario que las partes acuerden por escrito su deseo de participar en dicho proceso. Las sesiones se llevarán a cabo de manera conjunta, con la presencia de los interesados y del mediador. El mediador podrá reunirse individualmente con cada una de las partes cuando lo considere oportuno. Cualquier asunto tratado en reunión individual será confidencial, y su contenido no será compartido por el mediador salvo permiso expreso. Las partes

podrán asesorarse por los profesionales que estimen oportuno. La mediación concluye como resultado del acuerdo que alcancen las partes sobre la totalidad o sobre alguna de sus diferencias; también cuando una o ambas partes así lo decidan, o a instancia del mediador si considera improbable que sesiones adicionales ayuden a las partes a resolver sus diferencias.

Evaluación neutral

La evaluación neutral es un proceso mediante el que un tercero, experto e independiente de las partes (auditor), emite un informe respecto a las posiciones de cada parte, así como un sumario de recomendaciones sobre las que las partes puedan construir su propio acuerdo y resolver sus diferencias.

Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el auditor que las partes elijan libremente ayuda a cada una a valorar sus respectivas posturas y argumentos. Además, el auditor plantea en su informe recomendaciones independientes sobre las que las partes puedan construir un acuerdo que satisfaga a ambas.

La evaluación neutral no culmina en la obtención de una solución impuesta por el auditor, sino en el posterior acuerdo que las partes puedan alcanzar como resultado del análisis y recomendaciones de éste. Todo depende de los interesados, que son en todo momento los protagonistas del proceso.

Cuadro comparativo

ASPECTO	ARBITRAJE	MEDIACION	EVALUACION NEUTRAL
ACTOR INTERVINIENTE	Arbitro	Experto neutral	Experto independiente
POSTURA INICIAL	Sometimiento voluntario	Voluntad de diálogo de las partes	Informe de posiciones de las partes
RESOLUCION	Cumplimiento obligado	Acuerdo negociado	Acuerdo posterior resultante del análisis

Fuente: elaboración propia

Capítulo VII

El problema de la sucesión en las empresas Pymes familiares

7.1 El conflicto en el planeamiento de la sucesión

La sucesión es un gran desafío a enfrentar por parte de las empresas Pyme familiares y debería tratarse de un proceso evolutivo y planificado. En este contexto, se espera que los fundadores tengan la responsabilidad de seleccionar al líder adecuado, entrenarlo e instalarlo en su puesto, a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Para ello, deben lograr vencer cualquier resistencia que hubiera en el equipo gerencial anterior y deben ayudar a que el nuevo liderazgo establezca su autoridad con los diferentes grupos de interés.

A la hora abordar la ardua tarea de planificar la sucesión, pueden presentarse una amplia gama de impedimentos, relacionados principalmente con las actitudes del fundador, de la familia y de los empleados, así como también con las condiciones generales en las cuales opera la empresa Pyme. El fundador es generalmente el individuo que creó la empresa de la nada y que enfrenta fuertes impedimentos psicológicos para planear su retiro:

- Temor a la muerte: generalmente logran su éxito impulsados por su poderoso ego, y por una fuerte convicción de que ellos controlan sus propios destinos. Suelen resistirse a enfrentar al hecho de que ellos no siempre estarán presentes para ocuparse de la empresa, o de que llegará un momento en que ya no serán los más aptos para manejarla.
- Resistencia a ceder el control y el poder: el propietario está acostumbrado a asumir el control de la empresa y se siente cómodo en las situaciones sobre las cuales puede tener un control absoluto. Muchos de ellos son empresarios debido a una firme necesidad de adquirir y ejercer poder sobre los demás.
- Pérdida de identidad: El propietario suele identificarse con la empresa, como si fuera una prolongación de sí mismo. Por eso la idea de desvincularse de la misma puede ser vivida como una pérdida de potencia y efectividad personal.
- Perjuicio contra el planeamiento: Las transiciones con éxito son el resultado de un mayor ejercicio de la planificación que comienza muchos años antes de que la

misma se lleve a cabo. Pero los propietario, habitualmente concentran sus energías en las operaciones inmediatas, y su estilo de gestión desalienta la planificación formal, considerándola burocrática y limitante.

- Incapacidad de elegir entre los hijos: Los fundadores no están dispuestos a contemplar la posibilidad de un tratamiento preferencial de un hijo a expensas de los demás.
- Celos y rivalidades: Los fundadores suelen pensar que nadie va a manejar la empresa como ellos mismos. Este punto de vista implica un sentimiento de inevitable rivalidad y celos que los fundadores experimentan hacia los potenciales sucesores. Esto suele agravarse cuando el sucesor es el hijo.
- El personal de la firma también puede interponer obstáculos a la sucesión, aun cuando la continuidad de la empresa lo beneficie, para muchos empleados, su relación estrecha con el fundador constituye una de las mayores ventajas de trabajar para una empresa familiar. El reemplazo por un novato, considerado inexperto y dispuesto a hacer profundas modificaciones, se percibe como una amenaza a su gratificación y estabilidad laboral. Es posible que muchos clientes importantes muestren resistencia al cambio, negándose a confiar en el recién llegado.

7.2 Alternativas del fundador para enfrentar la sucesión

Ante los inconvenientes mencionados, el fundador puede elegir entre una serie de opciones para llevar adelante la sucesión. Cada una de estas opciones implicará ciertas oportunidades, riesgos, ventajas y desventajas, a saber:

- Designar a un miembro de la familia: muchos propietarios dan por sentado que sus hijos querrán ingresar a la empresa familiar o ejercen presiones para que esto ocurra. Una preparación o entrenamiento inadecuados, o una desmedida presión, condenan a muchos hijos a una carrera desafortunada que no resulta satisfactoria ni para ellos ni para la empresa. Los hijos deben tomar libremente la decisión de incorporarse o no a la empresa.
- Puede haber un único sucesor que es a la vez capaz y comprometido, y que durante el proceso de planeamiento de la sucesión, creció y se adaptó a su

función. De lo contrario, se debe hacer una selección entre los posibles sucesores, evaluando objetivamente las aptitudes que tengan para ocupar el puesto y el interés en proteger el negocio.

- Designar a un manager profesional (ajeno a la familia): los miembros de la familia, conscientes de los problemas que tendrían que haber enfrentado en caso de asumir esa función, a menudo prefieren trabajar a las órdenes de un manager profesional respetable. La mayor dificultad que enfrenta esta opción tiene que ver con la confianza o inseguridad a cerca de dejar en manos de un extraño el cuidado de la principal fuente de bienestar de la familia. Por ello, algunas familias tratan de evitar recurrir a un desconocido, designando como manager a alguien que ha trabajado para la familia durante años, y que es considerado parte de ella. Esta medida suele ser desafortunada ya que estos managers han tenido pocas oportunidades de desarrollar un estilo propio, y es frecuente que bajo la presión de la familia adopten un rol de “mayordomo” antes que de líder.
- Designar a un presidente interino: Si las dificultades para la sucesión familiar son temporarias (porque los hijos son demasiados jóvenes por ejemplo), se puede designar un manager interino para que maneje la empresa hasta que finalmente se lleve a cabo la transición dentro de la familia. Es frecuente que estas personas tengan el rol de instructores para la siguiente generación.
- Vender la empresa: cuando la transición dentro de la familia no es posible, la solución puede ser vender la empresa Pyme en lugar de forzar una sucesión. Una venta puede ser la mejor opción para preservar la seguridad financiera del dueño y la armonía dentro de la familia.
- No hacer nada: cuando no se realiza de forma organizada la sucesión y ocurre de manera repentina (por ejemplo cuando el propietario muere o enferma), un hijo o esposa sin preparación se ven imprevistamente comprometidos con el manejo de la organización. Esta situación representa un potencial daño para la empresa, ya que es un momento en el cual la familia no está en condiciones de analizar racionalmente la situación. En muchos casos, la familia se desenvuelve en un clima de mutua hostilidad y acusación y es incapaz de comprender el proceso por el que atraviesan.

7.3 Metodología para alcanzar una sucesión exitosa

Con el objeto de llevar a cabo una sucesión exitosa en la empresa Pyme, el fundador debería encarar el siguiente proceso:

1. Iniciar oportunamente el planeamiento: lo ideal es que la transición del dueño sea gradual y casi imperceptible. A medida que los sucesores avanzan en sus funciones, van ganando el respeto y la confianza del propietario, y éste gradualmente se adapta a su nuevo papel, en lugar de ser abruptamente reemplazado en su posición de autoridad.
2. Redactar un plan: el plan debe incluir un programa detallado de cada fase donde se precise cómo irá disminuyendo la participación del fundador, mientras se amplían las funciones y responsabilidades de su sucesor. Además, el plan debería especificar la estructura del equipo de gestión de la siguiente generación. Cuando se haya terminado de redactar, se debe comunicar a la familia, empleados y a las personas que puedan tener un interés en la continuidad del éxito de la empresa.
3. Comprometer a todos en su propuesta: se debe organizar una reunión de trabajo con algunos miembros seleccionados de la familia y empleados de confianza. El grupo será responsable de implementar el plan de sucesión y supervisar su correcta realización.
4. Realizar un proceso de entrenamiento: se debe efectivizar una correcta inducción a la empresa, mostrándole al sucesor los aspectos estimulantes y riesgosos en el manejo de la misma, como así también las consideraciones negativas. Se debe definir claramente sus funciones, establecer metas precisas, asignar una remuneración acorde, reconocer sus logros y realizar críticas constructivas en las áreas que necesita perfeccionar.
5. Anunciar el retiro oportunamente: esto no significa que el fundador deba dejar de cumplir toda misión dentro de la empresa, sino que su nueva misión ha sido bien definida y no incluye una participación diaria en el manejo de la organización.

Capítulo VIII

Conflictos en las etapas de desarrollo de las empresas Pymes

8.1 El crecimiento típico de una empresa Pyme

Las empresas Pymes generalmente atraviesan un proceso de desarrollo por medio del cual van modificando su estructura, composición, procedimientos y otros factores hasta alcanzar su madurez. La mayoría de ellas inician sus actividades como emprendimientos individuales o de muy pocas personas (dos o tres) a través del dominio del know-how de un producto. Otras nacen como pequeñas empresas proveedoras de otras más grandes. En cualquiera de los casos, el empresario debe ampliar sus instalaciones y la cantidad de personal con el objetivo de hacer frente al incremento de la demanda.

En la primer oración de este capítulo utilizamos la palabra “generalmente” ya que este desarrollo no es una regla fija que se cumple en todos los casos debido a que muchas empresas que nacen como pymes evolucionan positivamente hasta convertirse en grandes corporaciones, mientras que otras tienden a desaparecer o a permanecer el resto de sus vidas como pequeñas o medianas empresas.

La diferencia entre una empresa Pyme que evoluciona hasta transformarse en una gran compañía y una empresa Pyme que permanece como tal o desaparece, radica en la gestión del conflicto que lleva a cabo el empresario, respecto a su vínculo con sus empleados, en cada una de las etapas de desarrollo de la organización. Por tal motivo, enunciaremos en el próximo apartado cuáles son esas etapas y los conflictos que se presentan en cada una de ellas, así como también las acciones que debe gestionar el empresario para superar con éxito las mismas.

8.2 Las etapas de desarrollo de la empresa Pyme (Conflictos y soluciones)

Tal como hemos afirmado en el apartado anterior, a medida que aumentan los niveles de demanda de productos o servicios de la empresa Pyme, el empresario debe ampliar sus instalaciones y cantidad de empleados para hacer frente a la misma. Es así que cuando la

empresa alcanza aproximadamente los 20 empleados, se presente el primer gran conflicto a tratar por el empresario.

CONFLICTO ETAPA 1: hasta este momento, el dueño de la empresa centralizaba y disponía por completo el desarrollo de las tareas que ejecutaba cada uno de sus empleados. Esto significa que cada empleado es 100% dependiente del dueño en todo sentido. Por lo tanto, el dueño es el único que tiene a cargo la planificación, organización, dirección y control de las operaciones. Esta realidad no constituye un problema con un equipo de trabajo reducido pero al aumentar el plantel al número de 20 personas aproximadamente, la situación se torna insostenible. El tiempo no alcanza y los errores y demoras complican la gestión, comenzando a deteriorarse el vínculo con los clientes. Existe una sensación de desorden e incapacidad y el ambiente se torna incómodo con el consecuente efecto negativo en las relaciones interpersonales en la empresa.

SOLUCION: la solución para esta primera etapa es la DIVISION DE TAREAS. Esto consiste en asignar a determinados miembros de la empresa tareas específicas dado que el volumen de las operaciones ha crecido lo suficiente como para que muchas actividades requieran cierta atención diaria y permanente. Así el empresario se libera de tener que asignar diariamente las tareas que deben realizar sus empleados, observándose una mejora en la calidad del desempeño por dos vías: una por la especialización que favorece el dominio de habilidades específicas y otra por la motivación que provoca en muchos empleados sentirse “destacados” por la asignación de responsabilidades concretas.

En esta división de tareas el empresario deberá respetar tanto como le sea posible el principio de “homogeneidad de tareas” para aprovechar al máximo los beneficios de la especialización. Por otra parte, el empresario tendrá más tiempo para conducir su organización ya que se ha liberado de tener que asignar tareas permanentemente. Además la especialización lograda le permite efectuar controles más aislados, ya que los errores irán disminuyendo y en todo caso sus responsables quedan rápidamente identificados y por consiguiente también lo serán las causas que dieron origen a las disconformidades detectadas.

CONFLICTO ETAPA 2: superada la primera etapa, la empresa retoma el crecimiento y continúa incorporando tecnología y empleados al plantel. Lentamente se aproximará a su

segunda crisis, cuyas manifestaciones no son muy distintas a las de la primera, es decir, pérdida del ritmo de crecimiento y saturación del empresario por el cúmulo de tareas que realiza. Esto se debe a que si bien el empresario hasta ese momento había delegado tareas, todos siguen dependiendo de él en forma directa. Al aproximarse a los 50 empleados, el dueño se convierte otra vez en un verdadero cuello de botella y lo que es peor deja de ocuparse del negocio, para atender el desarrollo de las tareas diarias, porque si bien en la primera crisis asignó tareas, la planificación, la organización y el control siguen dependiendo de él.

SOLUCION: la solución para esta segunda etapa es la DEPARTAMENTALIZACION Y LA DELEGACION DE AUTORIDAD. Esta solución es verdaderamente traumática para el empresario, ya que por primera vez deberá permitir que otros manden, admitiendo que todas las cosas no se harán tal cual a él le gustaría. La Departamentalización y la Delegación requieren ciertas habilidades que generalmente el empresario no posee, y esto es una de las causas por la cuales esta crisis se prolonga y muchas veces se agrava. Suelen producirse en este punto marchas y contramarchas en la gestación de la estructura organizacional que comienza a nacer. Los criterios de departamentalización que se adopten deberán ser los adecuados para el tipo de industria, los recursos disponibles y el área que se ha de departamentalizar. A su vez deberá seleccionarse a quienes estarán al frente de cada unidad orgánica, ya que no sólo estas personas tendrán que tener conocimientos técnicos propios del área que van a conducir, sino que deberán tener habilidades o por lo menos potencialidades para planear, organizar, dirigir y controlar. Esta es posiblemente una de las crisis de crecimiento más profunda por la que atraviesa una Pyme y su dueño, ya que este último deberá adquirir rápidamente las competencias necesarias para conducir al personal y a la organización a través de sus nuevos jefes. El empresario deberá comprender la naturaleza de la delegación y respetar el principio organizacional que la rige. Suele ocurrir que en una primera etapa, tanto la departamentalización como el desempeño del empresario (reticente a la delegación) y el de sus nuevos jefes (frecuentemente inexpertos en la conducción) generan conflictos, desaliento y ganas de volver atrás. No obstante si el empresario insiste en su empeño por departamentalizar y delegar profundizando sus transformaciones, los desajustes van desapareciendo y nuevamente él comienza a recuperar su tiempo para ocuparse más profundamente del negocio, el cual retoma la senda del crecimiento.

CONFLICTO ETAPA 3: cuando la empresa se aproxima a los 150 empleados la organización se acerca hacia una nueva crisis, la tercera con la que deberá lidiar la PYME a lo largo de su desarrollo. En esta crisis nuevamente los síntomas que se visualizan son disminución del ritmo de crecimiento, un notorio desorden interno y una suma de actividades que acorralan al dueño, ya que este generalmente no obtiene todas las ventajas que podría conseguir de la departamentalización y la delegación con que superó la crisis anterior. En consecuencia, la mayor parte de la planificación y casi todo el control siguen dependiendo exclusivamente del empresario, lo que sumado al incremento del nivel de actividad lo vuelve a transformar en un cuello de botella de la gestión empresarial y lo que es más grave pierde eficacia en la orientación que debe dar a su negocio.

SOLUCION: la solución para esta tercera etapa consiste en PROFUNDIZAR LA DEPARTAMENTALIZACIÓN Y ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO. Profundizar la departamentalización supone asignar a los jefes de cada unidad orgánica, no solo la autoridad para dirigir (ya asignada en la etapa anterior), además la de planificar, organizar y controlar las operaciones de su sector, decisión que el empresario deberá tomar en esta etapa. Con respecto al control, el empresario aún confía demasiado en su participación directa en esta actividad, ya que no cuenta con un sistema de índices y estándares que le permita estar seguro acerca de lo que ocurre en su empresa cuando él se ausenta. Con el aumento del nivel de actividad, ello le insume mucho tiempo con los efectos negativos observados. Se impone la estructuración de un sistema eficiente de control interno. Esto permitirá que los distintos niveles de conducción, realicen controles detallados, proporcionar a la superioridad información resumida y elaborada, traducida en índices, gráficos, y datos relacionados que permitan visualizar la performance de las principales áreas de la organización y den certeza al empresario de su estado patrimonial. A esta altura de su crecimiento, la empresa Pyme requerirá la intervención de profesionales, si es que aún no los tiene, para que puedan encarar esta tarea, ya que se trata de diseñar y poner en marcha el control Interno administrativo, operativo y presupuestario. Superada esta crisis, la empresa retoma el camino de su crecimiento dirigiéndose a su última crisis, que de superarla la transformará en una empresa grande.

CONFLICTO ETAPA 4: en esta cuarta crisis, el amesetamiento del crecimiento de la empresa y nuevamente la espera permanente de los subordinados para escuchar las decisiones del dueño, vuelven a constituirse en un limitante que lo atan a éste permanentemente a su sillón. Su presencia es indispensable, pues le falta dar el paso necesario para asumir plenamente las tareas de dirección.

SOLUCIÓN: la solución para esta cuarta etapa es la SEPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONDUCCIÓN EJECUTIVAS DE LAS DIRECTIVAS. Para esta etapa de crecimiento, los jefes ya deben haber adquirido la madurez necesaria para asumir decisiones en todas las fases del proceso administrativo. Principalmente deben traducir en objetivos y decisiones operativas las metas que el dueño proponga, pero además, el empresario deberá comprender que la descentralización si realmente la implementa en toda la organización, lo alejará cada vez más de las tareas ejecutivas para centrarlo fuertemente en las actividades directivas, recuperando así su rol de empresario, responsable de la marcha del negocio, que es su principal responsabilidad. Los niveles inferiores deberán prepararse para ser eficientes administradores, llevando a la práctica modernas técnicas de decisión que garanticen la calidad de las mismas. Esta ruptura entre la dirección y la ejecución, unida a la descentralización de las decisiones, impulsa un gran crecimiento profesional de los mandos y posiciona a la empresa para transitar el camino hacia una empresa grande.

Capítulo IX

Conflictos derivados de una mala comunicación en las empresas Pymes

9.1 Concepto y proceso de la comunicación

Si bien desde el punto de vista social existen diferentes formas de comunicaciones, para enfatizar su importancia desde el punto de vista de la conducción de una empresa Pyme, afirmaremos que comunicar es inducir comportamientos. Con esto queremos decir que toda acción de comunicación conlleva la intención de generar acciones que devengan en la satisfacción de una necesidad de la empresa o de sus integrantes. Por ello, suele repetirse muy a menudo que hablar no necesariamente implica comunicar.

El proceso de comunicación comprende básicamente la existencia de un emisor, un receptor y un mensaje que el primero intenta transmitir al segundo. El emisor es la fuente de la información. Es quien va a exteriorizar la comunicación y transmitirá el mensaje con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor. El mensaje refiere al contenido que se quiere transmitir. Sin embargo, existen requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir. Uno de ellos es la credibilidad, a fin de que la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, resulte veraz de manera que éste descubra fácilmente el objetivo perseguido. Otra es la utilidad de que su finalidad comunicativa será dar información útil que sirva a quien va dirigida.

El canal será el vehículo o medio que transporta los mensajes: cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, entre otros, los cuales se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. El Receptor, por su parte, es la persona que recibe y capta la información transmitida. Se debe tener en cuenta que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa, sobre todo cuando las informaciones suponen alguna modificación del status en donde se vive y se actúa. De ahí que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser

rechazado, produciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información, o en su defecto, la modifican de manera que esto sea aceptable. El proceso de codificación es la etapa del proceso de comunicación en la que el mensaje se transforma en un código o lenguaje susceptible de ser comprendido por quien habrá de descifrarlo/recibirlo. El destinatario, al recibir el mensaje codificado, habrá de decodificarlo como única vía para comprenderlo y transformarlo en un nuevo mensaje. Si el proceso ha sido exitoso el mensaje inicial habrá sido reproducido exactamente por el destinatario tal como fue concebido por su autor.

Los procesos descriptos pueden a su vez permitir focalizar la atención en los estilos de conducción existentes en una organización y la forma en que los conductores dirigen a su gente, ya sea a través de principios clásicos o tradicionales de autoridad, de persuasión, coaching, capacitación, influencia, lealtad, etcétera, ya que en todos estos casos los procesos de comunicación son los que permiten la formación y solidificación de una cultura organizacional o empresarial.

La realimentación o feedback que realizan las partes en los procesos de comunicación se ha de plasmar en procesos de control que indicarán cuándo continuar y cuándo modificar el rumbo empresarial en pos de la consecución de los objetivos de orden superior que son la razón de ser de toda entidad.

9.2 El conflicto de la comunicación dentro de las empresas Pymes

La comunicación debe ser sencilla, clara, creíble, adecuada al público y periódica. Generalmente las empresas Pymes no disponen de procedimientos destinados a la resolución de los problemas comunicacionales, como tampoco tienen en cuenta que en el ámbito empresarial la comunicación es una herramienta de gestión. Los temas de la comunicación son intangibles, se encuentran en todas partes e involucran a todas las personas. Sin embargo, a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia globales de las empresas.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa conforman un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo una

buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, mediante una buena comunicación se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

En las empresas se pueden dar tres tipos de comunicación:

- La comunicación descendente posibilita la transmisión a todos los miembros de una organización, de la información concerniente a todos los aspectos de gestión. Brinda a los integrantes de la organización las indicaciones sobre las actividades que deben realizar. Las falencias que pueden producirse en este nivel comunicativo provienen de los estilos autoritarios de dirección, como así también de atribuir erróneamente rasgos de debilidad a comunicaciones presentadas con suficiente claridad. Otro tipo de dificultades se presentan en empresas demasiadas complejas en su organización.
- La comunicación ascendente es la que resulta de mayor utilidad a los directivos empresariales, ya que les posibilita mantener un contacto directo con el personal a su cargo, conociendo sus opiniones y necesidades. Posibilita conocer el estado de ánimo y motivación de cada colaborador y percibir la magnitud de los problemas. Esta tipología promueve la participación y el aporte de ideas y genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base. El mayor defecto en este nivel es no escuchar, lo cual se genera en la mayoría de las veces por falta de hábito, o porque en algún punto de la escala se corta la comunicación hacia arriba debido a la creencia compartida de que cuando un subordinado transmite problemas hacia arriba es porque no está cumpliendo adecuadamente su función. Lo único que se produce de esta forma es el desconocimiento de lo que sucede. Otra dificultad muy importante en este punto es la falta de claridad en las relaciones, cuando los organigramas no están claramente definidos y la gente no sabe de quién depende y a quién debe dirigirse, algo muy típico en las Pymes cuya estructura está poco profesionalizada.
- La comunicación horizontal, cuyo desarrollo es muy importante incrementar, ya que un claro entendimiento en este nivel permite el funcionamiento eficiente de los equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo

para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento que desarrollan. Genera un espíritu y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo. Algún conflicto en la comunicación de este nivel surge cuando existe la creencia de que uno mismo es más importante que los otros. También por el uso de lenguajes o jergas específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento. En este sentido, podemos decir que los problemas que se detectan en la comunicación son síntomas de otras dificultades subyacentes que existen por lo general entre las personas y/o grupos en cualquier organización.

Finalmente, podemos decir que el mayor problema en este aspecto en las empresas pymes, es que la comunicación mayormente es informal. Todo pasa por el jefe de la empresa quien no tiene a su cargo ningún jefe de departamento. Existen rumores que debilitan la confianza y la comunicación dentro de la organización y a su vez, no están bien definidos los canales de comunicación.

9.3 Medidas para atenuar los conflictos de comunicación en las Pymes.

Teniendo en cuenta las problemáticas expuestas, podemos enunciar las siguientes medidas que podrían resultar productivas para los directivos de una empresa Pyme a la hora de enfrentar conflictos comunicacionales de este tipo:

- Incrementar la confianza haciendo circular la comunicación en forma respetuosa, amable y con mayor libertad, a fin de lograr una mejor comprensión por parte del receptor del mensaje.
- Aumentar las interdependencias de los miembros de la empresa con el propósito de fomentar la comprensión mutua sobre sus necesidades y motivos.
- Instrumentar el otorgamiento de recompensas para que, tanto el emisor como el receptor no duden en la obtención de beneficios personales por su contribución o participación respecto del intercambio de información.
- Definir criterios sobre el contenido de los temas de trabajo, autoridad, prestigio y relaciones de las distintas posiciones dentro de la organización empresarial.

- Estructurar un organigrama claro y preciso con la finalidad de evitar confusiones en los colaboradores a la hora de reportar novedades o solicitar directivas o cursos de acción.

Capítulo X

Conclusiones

10.1 Conclusiones generales

Durante el desarrollo de esta tesis hemos abordado los diferentes aspectos vinculados a los conflictos que se pueden generar entre las personas y los grupos de trabajo, primero en el ámbito genérico de las organizaciones y luego en el ámbito específico de las Pymes. Hemos determinado las causas que dan origen a tales conflictos así como también las consecuencias que resultan de los mismos; y lo que consideramos como más importante, hemos enumerado una serie de medidas, métodos y acciones que los empresarios pueden abordar con la finalidad de “gestionar el conflicto”. Decimos “gestionar el conflicto” porque consideramos que allí está la clave del éxito. El conflicto por sí mismo es algo inevitable. Las empresas se componen de individuos y no existen dos personas iguales en el mundo. Todas tienen diferentes personalidades, intereses, realidades, experiencias, aptitudes y formas de reaccionar ante una determinada situación. Por ello, concluimos que la llave al éxito no estará determinada por la evitación del conflicto sino por cómo se gestionará de forma eficiente el mismo.

El problema particular de las empresas Pymes, tal como lo enunciamos en la hipótesis planteada, radica en que el empresario no otorga en lo absoluto la atención y tiempo necesarios para el tratamiento de estas cuestiones. El dueño está completamente enfocado en maximizar sus ganancias, para lo cual él cree que debe dedicarse únicamente a la atención de sus clientes y proveedores externos. En esta dinámica, deja de lado la realidad interna de su empresa y los conflictos que abruman a la misma, como ser la desmotivación de los empleados, el pésimo clima laboral, la mala comunicación y falta de diálogo, las diferencias de opiniones y cursos de acción a seguir con el resto de los directivos familiares, etc. En muchos otros casos, el dueño conoce la problemática pero por falta de capacidad y/o conocimiento para la resolución, la evade y no toma conciencia del daño que le está generando a la organización en el mediano o largo plazo. En definitiva, él no logra visualizar la relación directa que existe entre la gestión eficaz de los conflictos internos de su empresa y los resultados económicos obtenidos. Con esto, no

queremos decir que el empresario debe dejar de atender el negocio de su Pyme para dedicar el tiempo a resolver conflictos internos (sino la empresa estaría condenada al fracaso), pero sí debe definir un programa con pautas y cursos de acción para encarar estas problemáticas y delegar el seguimiento de estas cuestiones en personal idóneo para tal fin.

Respecto a los conflictos de relaciones familiares dentro de la empresa Pyme, consideramos que es de vital importancia la separación del aspecto empresarial y el aspecto familiar. En este sentido, consideramos que una de las claves fundamentales es la de delegar al máximo posible las tareas de gestión operativa del día a día en profesionales capacitados con la finalidad de evitar “rosas y rispideces innecesarios” entre familiares directivos, limitando la participación de los mismos a juntas familiares para la toma de decisiones importantes. Otra clave fundamental es la de limitar el ingreso a la empresa de familiares o amistades ya que mientras más aumente el número de éstos en la organización, más estará condicionada la conducción profesional de la misma.

Otro aspecto importante que entendemos debe considerar el empresario Pyme es que el tratamiento de estas cuestiones no necesariamente implica una inversión de dinero extraordinaria. Simplemente debe ponerle foco a estas cuestiones y definir un plan para gestionarlas.

Para aquellos empresarios que entiendan las oportunidades de mejora que existen respecto a estos conflictos y que estén dispuestos a dedicar algo de tiempo y esfuerzo a mitigarlos, dejamos a su disposición una serie de herramientas que entendemos serán para ellos de suma utilidad.

10.2 Conclusiones individuales

Bruno, Mariano

El desarrollo del presente trabajo de investigación nos permitió identificar numerosas herramientas para la gestión del conflicto interpersonal e intergrupar. Considero que el contenido del mismo reviste gran valor para aquellos empresarios que deseen aumentar la productividad de sus Pymes a través de los métodos y herramientas propuestos.

Personalmente he trabajado en empresas Pymes y he comprobado la falta de gestión de las necesidades del cliente interno que existe en las mismas. Los casos más destacados que

he visto son: personas desmotivadas por pocas/nulas posibilidades de crecimiento y desarrollo, disputas internas por malos entendidos producto de una mala comunicación, empleados desorientados por una estructura de empresa poco clara, directivos enfrentados por simples disputas familiares, dueños que no saben delegar y se convierten en un verdadero cuello de botella, etc. Sin duda alguna, creo que si las autoridades de estas organizaciones dirigen sus esfuerzos a atender estas cuestiones, en el mediano o largo plazo sus compañías aumentarán radicalmente su productividad a través de un mejor clima laboral y empleados más comprometidos con la misión de la organización.

Borges, Rocío

En mi experiencia personal he tenido la oportunidad de abordar un emprendimiento personal con mi familia y experimenté varios de los conflictos mencionados, los cuales no supimos resolver. Por tal motivo, me siento fuertemente identificada con los temas desarrollados en el presente trabajo de investigación y considero que el mismo aporta una serie de herramientas muy útiles para todas aquellas personas que busquen resolver conflictos en sus respectivas compañías.

Por otra parte, considero que el conflicto no debemos verlo únicamente como algo negativo. Muchas veces puede ser fuente de oportunidades de crecimiento ya sea para las personas que desempeñan tareas dentro de una empresa o para la empresa en sí misma. Por ello, creo que los instrumentos aportados por este trabajo son de gran valor, sobre todo si contemplamos el hecho de que los mismos pueden mitigar conflictos negativos o a su vez, generar otros positivos.

En conclusión, creo que los conflictos no deben evitarse sino que deben analizarse y gestionarse de una forma adecuada y a través de las herramientas y métodos que mejor apliquen a cada caso.

Bibliografía

Libros

- Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (segunda edición). México. Mc Graw Hill Educación.
- Imanol Belausteguigoitia Rius (2012). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación (Tercera edición). Argentina. Mc Graw Hill Educación.
- Peter Leach (1993). La Empresa Familiar. Barcelona, España. Ediciones Juan Garnica S.A.
- Robbins, P. Stephen (1999). Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones (octava edición). México. Pearson Educación.
- Hellriegel Slocum (2009). Comportamiento Organizacional (Doceava Edición). México. Cengage Learning Editores.
- Keith Davis y John W. (1995). Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional (octava edición). México. Mc Graw Hill Educación.
- Roberto Martínez Nogueira (1984). Empresas Familiares, Análisis organizacional y social. Argentina. Ediciones Machhi.
- Charles Margerison; Dick McCann (1993). Administración en Equipo: Nuevos enfoques prácticos. Argentina. Ediciones Machhi.
- Jorge A. Hermida (1983). Ciencia de la organización. Argentina. Ediciones Contabilidad Moderna.

Referencias de páginas Web

- Secretaría General de Industria, Gobierno de España.
<http://www.ipyme.org/publicaciones/empresafamiliar.pdf>
- Revista de Mediación.
<https://revistademediacion.com/articulos/acerca-del-espacio-y-la-mediacion/>
- Instituto de la empresa familiar.
<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/jolsu3siamky9bxi.pdf>
- Upmball. <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>
- EAE Business School. <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
- El Éxito de la Empresa Familiar, Edición: Thomson Reuters- Civitas.
https://www.researchgate.net/publication/279418151_Conflictos_en_la_empresa_familiar
- Ieral de Fundación Mediterránea. <http://www.ieralpyme.org/noticias/clasificacion-pyme-sepyme-resolucion-103-e2017-7101.html>
- Eumed Enciclopedia virtual. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/397/Caracteristicas%20generales%20de%20la%20PyMEs%20en%20Argentina.htm>
- La voz de Houston. <https://pyme.lavoztx.com/por-qu-el-conflicto-interpersonal-es-importante-en-una-empresa-8058.html>